

# المحكمة

■ مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ■ العدد الثاني ■ أكتوبر ٢٠٠٨ ■



## الخلل التشريعي في الهيئات الاقتصادية

جمال مبارك في مؤتمر التنمية البشرية :

## مكافحة مكافحة الفقر وتحقيق العدالة الاجتماعية

الحجز الإداري .. ومشكلات التطبيق

العدالة التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة

*The Role of Fam Trips in Sales  
Promotion for Travel Agencies*



مع المصرية للاتصالات  
الكل هايتكلم أَرْضِي ..  
و بأقل سعر للدقيقة

٣  
قروش  
لدقيقة  
المحلي

اتكلم أَرْضِي بأوضح و أنقى صوت  
و بأقل سعر للدقيقة في مصر

٣ قروش لدقيقة المحلي

لمزيد من المعلومات

اتصل بـ ١١١ بسعر المكالمات المحلية



المصرية للاتصالات  
Telecom Egypt

شبكة واحدة.. بتقربنا كلنا



# الإدارة المتكاملة

المهارات التنظيمية والقيادية لوظائف الإدارة العليا بحيث تكون قيادة على تفهم الفروق الفردية في المواهب والتفكير الإبداعي مع تطوير أساليب اكتشافها وتدريبها بين العاملين، وتوسيع فرص نمو واكتساب الخبرة حتى نستطيع أن نواجه العديد من التحديات والمتغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى مجالات الأعمال ويشكل خاص الية عمل وطرق حل المشكلات الحكومية الإدارية الأمر الذي يحتم علينا ضرورة التحرك بأكثر سرعة لمواجهة هذه المتغيرات والتعامل معها بطريقة جديدة وذكية وسريعة من أجل الحفاظ على استمراريته ومن أجل تميزنا وسط هذا العالم الجديد لأن هذا العالم لا يعرف الكسل والتباطؤ لأنه عالم تنافسي سريع .

- إن الطريق الوحيد للتمعيش والبقاء والنجاح وحل المشكلات بسرعة وبأقل كلفة هو الإبداع في تفكيرنا وتصرفاتنا ونظرتنا للأمور والمشكلات والفرص وكيفية الاستفادة من كوارثنا .

- أدعو جميع العاملين في الإدارة الحكومية والقائمين على الأمور اليوم الأخذ بطرق فعالة ومبتكرة للتعامل مع مشكلات وتحديات العصر الحديث والاستفادة من خلاصات لتجارب وافراد اسسوا نجاحات كبيرة جدا في كل دول العالم النامي والمتقدم .

وقد نجد اساليب وطرق مألوفة ومعروفة وقد نجد طرق واساليب غير مألوفة وغير معروفة لكن علينا أن نقرأ ونفهم ونطبق ونستشعر أهمية الأمر بالنسبة لنا . ولا يعني إن هذه الحلول والأفكار والطرق وحيدة لا يوجد غيرها بل يعني ذلك إن نستشعر بها ونستفيد منها ونضيف عليها من أفكارنا وخبرائنا وأن نخلق مناخات عمل جديدة وسهلة ومرحة وإن نستمتع لجميع الأفكار والملاحظات والخبرات ونضع كل ذلك في خدمة الوطن .

وهذه هي الإدارة المتكاملة ان صح التعبير.

ان نجاح الفرد اساس لنجاح الشعوب ولكي ينجح الانسان في كل جوانب الحياة يجب أن يبنى علاقاته على المبادئ الصحيحة فالانسان الناجح هو الذي يقدر أن يوازن بين الأهداف البعيدة والقريبة وبين أهدافه وأهداف الآخرين والمشكلة في عدم فهم الآخرين أننا ننطلق من أهوائنا ومصالحنا ولن نفهم الآخرين إلا اذا وضعنا أنفسنا موضعهم وأن افضل طريقة لفهم الآخرين الحوار الهادئ وكشف الحقائق والمعلومات .

فالنجاح يتطلب التفكير بمصلحة الجميع وليس المصلحة الفردية وشرط للنجاح ألا يفكر الانسان بنفسه فقط حتى لا يكون اناني والذي يفكر بالآخرين فقط يفشل والمطلوب التوازن فمن الممكن أن يحقق الانسان انجاز ويسحق العلاقات مع الآخرين فما فائدة الانجاز مع فقد العلاقات مع الاهل والموظفين ، ينجح الانسان اذا وصل الى نقطة التوازن بين الانجاز والعلاقات ولكي يحدث التوازن يجب أن يتعلم الانسان التحكم في رغباته وهواياته ان يبنى علاقة مع الانسان الذي يهيمه : سياسيا - اجتماعيا - اقتصاديا - ... .

لانه لا يمكن بناء علاقات مع كل الناس ، سلوكنا يجب ان يتوافق مع سلوك الآخرين حتى يتحقق النجاح ولا يوجد نجاح بلا جهد ، ولا توجد سعادة بلا تعب وإن محبة الناس نعمة والسعادة بها لا تضاهيها سعادة، فحني حب الناس محفوف بالمصاعب.

ولتحقيق ذلك في الجهاز الاداري يجب ان لا نكفر في التدريب الموجه للوظيفة فقط. وان نغير المفاهيم والقناعات وان ن فكر بالتدريب الموجه للفرد في عمله واسرته والمجتمع مع حوله. وان نسعى الى اتقان المهارات الجديدة واننا نستصل إلى مرحلة نبيعها الى الآخرين مع تبني أساليب لتتمة الاتجاهات الابتكارية والإبداعية عمدا وأن نشجع عليها بشكل واضح ومخطط خاصة في عمليات التوظيف وتطوير

# الإدارة

مجلد علمي ربع سنوي يصدرها اتحاد جمعيات التدريس الإدارية  
• المجلد ٤٦ • العدد الثاني • أكتوبر ٢٠٠٨ •

رئيس مجلس الإدارة  
ورئيس التحرير  
د. صفوت النحاس

مدير التحرير  
جمال سيد عبدالعال

## في هذا العدد

أ. د. صفوت النحاس

### الإدارة المتكاملة

3

### الخلل التشريعي في الهيئات الاقتصادية (المشكلات والحلول)

5

عاصف عبد السلام

### الحجز الإداري.. ومشكلات التطبيق

8

محمد صفى الدين عبد الستار

### المراة وتقلد الوظيفة العامة

18

### دور التمويل المحلي في تفعيل أهداف الإدارة

### المحلية السياسية والاجتماعية والإدارية

24

نادية محمد عبد الباقى

### التحديات الإدارية والانسانية في

### تطبيق الحكومة الالكترونية

30

د. عمرين سعلين مشيط

## الاعلانات

■ يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للاعلان بها وتقامة أسعار الاعلانات المعتمدة من المجلس الاعلى للصحافة

## المراسلات

■ ٢ ش. الشوازين. قصر النيل. القاهرة.

٠٢/٢٢٩٢٢٠٥١ فاكس ٠٢/٢٢٩٢٢٠٥٠

## لجنة المجلة :

■ المستشار : محمد عبد الحكيم

■ الاستاذة : عفت مختار البهي

■ الاضاح الفني

■ عادل محمد حسن

## قواعد النشر

■ تصدر مجلة الإدارة عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية كل ثلاثة شهور وتقبل المجلة البحوث المقدمة في كافة المجالات المتعلقة بالعلوم الإدارية باللغة العربية أو الأجنبية.  
■ تكتب البحوث على الحاسب الألى ببرنامج Word ويقدم الباحث ثلاث نسخ ورقية من البحث ونسخة على القرص المدمج CD  
■ تكون أصول هذه الموضوعات مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة للفكر القارئ.  
■ تنتم الدراسات والبحوث والمقالات بالمنهج العلمي في البحث والإستناد الموضوعي وتعد بلغة عربية سليمة .  
■ تعبر البحوث والدراسات عن رأى كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة وتقع مسئولية الآراء وصحة المعلومات والبيانات الواردة بها والمراجع المستند إليها عليهم شخصيا.

■ كل ما ينشر أو يقبل للنشر في المجلة لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة.  
■ تنشر الموضوعات في المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة ووفقا للسياسة التحريرية التى تحدد أولويات النشر.  
■ للمجلة الحق فى قبول أو رفض نشر أية موضوعات ترد إليها ولا يلتزم برد الموضوعات التى لا يتم قبولها أو نشرها.

## الإدارة



## خلاصة المجلة

### اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- جمعية القادة الإداريين - القاهرة ٢٢ شارع على .
- جمعية إدارة الأعمال العربية - القاهرة ٧ شارع الفضل من شارع طلعت حرب .
- جماعة الإدارة العليا - القاهرة ١١ شارع سراي الأزيكية .
- الجمعية العربية للإدارة - مدينة نصر - عمارات العبور شارع صلاح سالم .
- جمعية العلاقات العامة العربية - للزمالك - ٩ شارع الجبالية عمارة لؤلؤة .
- الجمعية المصرية للإدارة المالية - القاهرة - عمارات القاولون العرب (بلوك أب أفأ) .
- الجمعية المصرية لإدارة الأعمال الدولية - ١٢ ميدان سفنكس - المهندسين الدور الثاني .
- الجمعية المصرية للإدارة للحلية .
- الجمعية المصرية العلمية للإدارة - القاهرة ٣٠ شارع رمسيس .
- الجمعية العلمية العربية للنقل .
- الجمعية العربية للإدارة العامة - القاهرة - ١٤ شارع رمسيس .
- جمعية الهندسة الإدارية - القاهرة ٢٨ شارع رمسيس .
- الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق .
- الجمعية العربية لتنظيم وتكنولوجيا المعلومات - ٣٢ شارع فيصل - برج الياسمين .
- جمعية الاستشارات المصرية - ٣٦ شارع شريف - القاهرة .
- الجمعية المصرية لتطوير التعبئة والتغليف - ١ شارع سراي النيل - شقة ٦٠١ .
- الجمعية العاملة للتنظيم والإدارة والتنمية - مدينة نصر ص. ب. ٨٠١٩ .
- الجمعية المصرية للإدارة والتنمية - ١٥ عمارة ١٥ .
- جمعية للتدريب والتنمية .
- جمعية الصقوة للرعاية الاجتماعية وتنمية البيئة .

رقم الإيصال بدار الكتب: ١١٠/١٦٩٦

طبعت بمطبع دار أخبار اليوم شارع الصحافة

## دور الإدارة والجمعيات الأهلية في حماية الوعي البيئي

41

محمد عبد الحكيم

## أثر العولمة على التدريب المهني في الوطن العربي

44

أحمد جابر حسين

## العدالة التنظيمية وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة

57

عماد نور الدين

## دور الإصلاح الإداري في تفعيل الرقابة المالية والإدارية

61

نور الهدى توكيل

## هل تنجح دول العالم في إدارة الأزمة المالية

64

جمال سيد عبد العال

## إدارة أزمة .. أم أزمة إدارة؟

68

مرفت حمدي

## The Role of Fam Trips in Sales Promotion

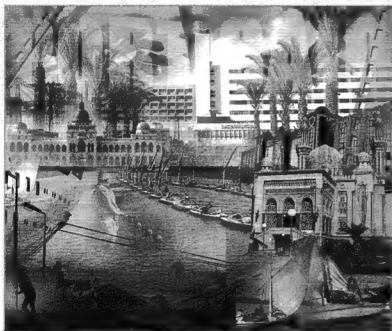
89

### الاشتراكات

- داخل جمهورية مصر العربية
- عشرون جنيهاً شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد .
- خارج جمهورية مصر العربية
- ثمانين يورو سنوياً عن أربعة أعداد وعشرين يورو عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد .
- تسدد الاشتراكات نقداً وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (اتحاد جمعيات التنمية الإدارية)

# بورسعيد الباسلة مدينة النورس

بورسعيد محافظة لها شخصيتها الفريدة المستمدة من الموقع المتميز لصناعتها العريضة . وهذه الشخصية لها ملامحها من المكان والتاريخ والأحداث التي مرت بها هذه البقعة الجميلة من أرض الوطن . ففى عام ١٩٥٦ كانت



بورسعيد رمزاً لشعب مصر فى مقاومة الاستعمار ، والكفاح والنضال ضد قوى البطش والطغيان . وعلمت العالم كله معنى الفداء للوطن والوطنية الخالصة .

وتدور عجلة الزمن وتكون بورسعيد نبأساً ونوراً لشعوب منطقة حوض البحر المتوسط فيبورسعيد لها موقعاً جغرافياً متميزاً على رأس قناة السويس وعلى ساحل البحر المتوسط فكانت بورسعيد صورة متكاملة للأنشطة المتعددة فى مجالات أعمال الموانئ حيث تمتلك مينائين أحدهما فى قارة أفريقيا والأخرى قارة آسيا وجاءت السياحة التى تعتبر

بورسعيد إحدى المحافظات الساحلية التى تتصف بجمال الطبيعة والمناخ المعتدل طوال العام الذى جعلها تتميز بمقومات عالية فى الجذب السياحى ، حيث تقع فى ملتقى ثلاث قارات وتتملك شواطئ طويلة ممتدة على ساحل البحر المتوسط ابتداء من حدودها مع دمياط غرباً إلى حدودها مع شمال سيناء شرقاً . كما أن بها العديد من المزارات السياحية مثل المتحف القومى الذى يضم العديد من القطع الأثرية على مر التاريخ ، والمتحف الحربى الذى يحكى تاريخ بورسعيد من خلال بانوراما تحكى العدوان الثلاثى والمعارك الحربية التى خاضها أبناء بورسعيد ويطولاتهم ، وفنار بورسعيد والعديد من المباني الأثرية التاريخية كما تضم مناطق أثرية هائلة فى منطقة صان الحجر الأثرية . منطقة جزيرة تنيس . كما أنها تضم العديد من القرى والفنادق السياحية التى تعد من مفاخر بورسعيد السياحية بالإضافة إلى كورنيش سياحى بطول شاطئ بورسعيد يضم مناطق خدمات من مطاعم سياحية ومحلات تجارية وحدائق ومنزهات يضاف إلى ذلك شاطئ بورسعيد الذى يعد من أهدأ شواطئ ساحل البحر المتوسط .

ولاكتمال منظومة التنمية ببورسعيد تأهلت لتكون قلعة صناعية بها أربعة مناطق صناعية ضخمة باستثمارات تزيد عن ٥٠ مليار جنيه تستوعب عمالة تصل إلى أكثر من ٦٠ ألف فرصة عمل . وأصبحت بورسعيد للمرة الأولى منذ تاريخها محافظة زراعية فقد تم إستصلاح وزراعة ١٨٥ ألف فدان فى غرب وشرق بورسعيد حققت الاكتفاء الذاتى فى محصولين رئيسيين هما الأرز والقمح لتصبح الزراعة من محاور التنمية فى بورسعيد .

## الخلل التشريعي في الهيئات الاقتصادية «المشكلات والحلول»

### هل هناك تباين تشريعي في قوانين وقرارات إنشاء الهيئات الاقتصادية؟

الحديث عن الهيئات الاقتصادية (٩,٥) مليار جنيه، كما بلغ صافي الفائض العمليات الجارية تلك الهيئات للعام المالي المذكور مبلغ (٤٢,٥) مليار جنيه.

ويعني آخر أكثر عمقا يمكن القول بأن ثمة جمود تشريعي، غير مقصود، قد لحق بالهيئات الاقتصادية منذ نشأتها الهيئة تلو الأخرى أحدث تباينا تشريعيًا قد حال بعض الشئ في توحيد معايير تنفيذ ومتابعة الموازنة وسوف يتضح ذلك لاحقا عند استعراض مشكلة البحث.

وتعتبر الإدارة المركزية لموازات الهيئات الاقتصادية إحدى الإدارات المركزية التابعة لقطاع موازات الهيئات والوحدات الاقتصادية وهو أحد قطاعات الموازنة بوزارة المالية ويتبع هذه الإدارة عدد (٥١) هيئة اقتصادية موزعة على عدد (٨) شعب بالإضافة للشعبة المركزية تمارس كافة الأنشطة النوعية في مجالات الزراعة والصناعة والإسكان والسياحة والثقافة والكهرباء والتبرول والنقل والمواصلات والاتصالات والصحة والمال والتجارة والتأمينات وتقوم هذه الإدارة بها يلي:

لقد شهدت بيئة ممارسة الأعمال في السنوات الأخيرة العديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، ولقد استتب ذلك تغيرا ملحوظا في دور الدولة في إدارة أداء الاقتصاد القومي خاصة مع قسئ فلسفات وادوات إدارية جديدة دعمت سياسات الخصخصة ومحاولات تحسين كل من الميزانين التجاري والمدفوعات وكذلك تحسين نسبة عجز الموازنة العامة للدولة إلى الناتج القومي الإجمالي.

وعلى الرغم من أن تلك التغيرات قد استتبعها تطورا في بعض الممارسات (الحاسبية) خاصة في إطار ما يطلق عليه بالسياسات الحاسبية ( حيث صدرت معايير الحاسبية المصرية والتي اعتبرها الجهاز المركزي للحاسبات جزءا من النظام الحاسبي الموحد وذلك بموجب القرار رقم (٢٠٤) لسنة ٢٠٠١، وأيضا صدرت معايير المراجعة المصرية بموجب القرار (١٣٠٠) لسنة ٢٠٠٨، إلا أن هذه التغيرات المعنوسة لم يواكبها التعديلات التشريعية الملائمة التي تساعد على إحداث التكيف مع بيئة ممارسة الأعمال الجديدة التي فرضها الواقع، خاصة إذا كان

نظام البحث

العامة للدولة تقتصر على الفائض الذي يؤول للدولة من هذه الهيئات وما يتقرر لهذه الهيئات من إعانات ومساهمات.

والجدول رقم (١) يوضح عدد الهيئات الاقتصادية على مستوى كل من القطاعات النوعية ونتائج أعمالها المتوقعة بموازنتها العام المالي ٢٠٠٩/٢٠٠٨:

جدول رقم (١)

أبولة نتائج الأعمال المتوقعة للهيئات الاقتصادية

٥	بيان النشاطات	عدد الهيئات	نوع النشاط	القطاع	القطاع	القطاع	القطاع	القطاع
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١	قطاع الزراعة والري	١	٣	١	١	١	١	١
٢	قطاع الصناعة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٣	قطاع الكهرباء والطاقة	١	١	١	١	١	١	١
٤	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٥	قطاع النقل	١	١	١	١	١	١	١
٦	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٧	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٨	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٩	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
١٠	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
١١	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
١٢	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
١٣	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
١٤	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
١٥	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
١٦	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
١٧	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
١٨	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
١٩	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٢٠	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٢١	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٢٢	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٢٣	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٢٤	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٢٥	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٢٦	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٢٧	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٢٨	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٢٩	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٣٠	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٣١	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٣٢	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٣٣	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٣٤	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٣٥	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٣٦	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٣٧	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٣٨	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٣٩	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٤٠	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٤١	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٤٢	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٤٣	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٤٤	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٤٥	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٤٦	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٤٧	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٤٨	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٤٩	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٥٠	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٥١	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٥٢	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٥٣	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٥٤	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٥٥	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٥٦	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٥٧	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٥٨	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٥٩	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٦٠	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٦١	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٦٢	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٦٣	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٦٤	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٦٥	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٦٦	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٦٧	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٦٨	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٦٩	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٧٠	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٧١	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٧٢	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٧٣	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٧٤	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٧٥	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٧٦	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٧٧	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٧٨	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٧٩	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٨٠	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٨١	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٨٢	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٨٣	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٨٤	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٨٥	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٨٦	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٨٧	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٨٨	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٨٩	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٩٠	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٩١	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٩٢	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٩٣	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٩٤	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٩٥	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
٩٦	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١
٩٧	قطاع النقل والمواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٩٨	قطاع المواصلات	١	١	١	١	١	١	١
٩٩	قطاع الاتصالات	١	١	١	١	١	١	١
١٠٠	قطاع التجارة والمواد	١	١	١	١	١	١	١

المصدر: الجدول من إعداد الباحث (٢)

إعداد الموازنات التخطيطية سنويا لتلك الهيئات متابعة في ذلك الخطوات وإجراءات المخصوص عليها في القانون رقم ٥٣ لسنة ١٩٧٣ وتعديلاته بشأن الموازنة العامة للدولة، وما يرد سنويا بمشور إعداد الموازنة.

متابعة تنفيذ موازنات تلك الهيئات من خلال دراسة كافة الموضوعات التي ترد إليها من هذه الهيئات أو من السادة الوزراء كل في نطاق اختصاصه أو من مجلس الوزراء أو من مجلسي الشعب والشورى وإيلاء الرأي بشأنها.

إجراء الدراسات المالية والاقتصادية للميزانيات العمومية والحسابات الاستثمارية للهيئات الاقتصادية مع الاستعانة بالتقارير الدورية للجهاز المركزي للحسابات التي أعدت في شأن هذه الهيئات والأخذ في الاعتبار التوصيات التي صدرت من لجنة الخطة والموازنة بمجلس الشعب لتحديد المشكلات الحقيقية على مستوى كل هيئة مع تحديد طبيعتها وتحليل أسبابها حتى يمكن إقتراح الحلول المناسبة لتلافي هذه المشكلات كليا أو جزئيا.

#### واقع الهيئات الاقتصادية:

سبق وأن صدر القانون رقم ٦١ لسنة ١٩٦٣ في شأن الهيئات العامة وتسرى أحكامه حينذاك على الهيئات العامة دون تفرقة بين ما هو إقتصادي وما هو خدمي ثم صدر قرار السيد الأستاذ الدكتور رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٣٩ لسنة ١٩٧٩ بشأن تحديد الهيئات العامة الاقتصادية وصناديق التمويل ذات الطابع الاقتصادي بتاريخ ١٩٧٩/١١/٤ وبلغ عدد الهيئات الاقتصادية في ذلك القرار (٤٤) هيئة اقتصادية دون إيضاح المعايير التي تم على أساسها تحديد تلك الهيئات دون غيرها، تلى ذلك تحويل بعض هذه الهيئات إلى هيئات خدمية وتحويل بعض من الهيئات الخدمية إلى هيئات اقتصادية وتحويل بعضها إلى شركات قابضة أو شركات تابعة لشركات قابضة دون إعادة هيكلتها وإنشاء هيئات جديدة إلى أن أصبح عدد الهيئات الاقتصادية حاليا عدد (٥١) هيئة، ووفقا للعدد الثامنة من قانون الموازنة العامة للدولة رقم ٣٥ لسنة ١٩٧٣ وللالتحذير التنفيذية فإن العلاقة بين الهيئات الاقتصادية والموازنة

(١) فزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :

المجلد الإحصائي لوزارات الهيئات الاقتصادية للعام المالي ٢٠٠٨/٢٠٠٩  
الصادر عن وزارة المالية ، الإدارة المركزية لوزارات الهيئات الاقتصادية سنة ٢٠٠٨

### أهداف البحث،

يهدف البحث إلى تحقيق هدف رئيسي وهو ،  
أخصائي الهيئات الاقتصادية لتشريع واحد شامل يكون قادراً على توحيد  
الممارسات المالية والمحاسبية والإدارية لتلك الهيئات ،  
ويقتصر من هذا الهدف مجموعة أهداف فرعية :  
(١/٢) . التغلب على التعارض الموجود بين بعض أحكام النظام المحاسبي  
الموحد وقوانين وقرارات إنشاء بعض الهيئات حيث أن التشريع الجديد  
للهيئات الاقتصادية سيجب المسابق ويقضي على هذا التعارض ،  
(٢/٢) . زيادة فعالية عملية تنفيذ ومتابعة الموازنة من قبل الإدارة المركزية  
لوزارات الهيئات الاقتصادية نتيجة لهذا التشريع الموحد .  
(٣/٢) . تحقيق العدالة الاجتماعية وذلك فيما يتعلق بتوحيد توزيعات  
العمالين ،  
(٤/٢) . تحقيق العدالة الضريبية وذلك فيما يتعلق بتوحيد المعاملة  
الضريبية ،  
(٥/٢) . إظهار حقوق الملكية للهيئات الاقتصادية بالقيمة العادلة نتيجة  
لتوحيد سياسات تكوين الإحتياطيات ،  
(٦/٢) . إن توحيد الممارسات المالية والمحاسبية والإدارية للهيئات  
الاقتصادية سيساعد على سهولة تحديد الميزانية داخل كل قطاع ،  
(٧/٢) . الوقوف على أسباب المشاكل والصعوبات التي تواجه الهيئات  
الاقتصادية والتي تؤثر في أدائها ، مما ينعكس بالسلب على نتائج أعمالها  
واقتراح الحلول والحلول البديلة لحلها مثال ذلك :

- الخلط التشريعي في الهيئات الاقتصادية ، مثال ذلك تعارض بعض  
النصوص الواردة بقوانين إنشاء بعض هيئات قطاع الكهرباء مع التشريعات  
العامّة لوزارات الهيئات الاقتصادية والقانون رقم ( ٥٢ ) لسنة ١٩٧٣ بشأن  
الموازنة العامة للدولة ولأجتهه التنفيذية حيث يوجد نص في قانون إنشاء  
كل منهم يعطي مجلس الإدارة حقية النقل من إعتداد بند إلى آخر في نطاق  
الباقي ، وبالتالي تقوم هذه الهيئات بموافقة السلطة المختصة بأخذ الوافور من  
بند لتعزير بند آخرى دون رقيب عليها في حين هي التي تقوم بالتعزير  
والنقل والموافقة عليه وأيضاً تقوم بالصرف دون الرجوع للجهات الرقابية .
- الخلط في الهياكل التمويلية .
- الخلط التنظيمي في بعض الهيئات الاقتصادية .
- دراسة تحويل بعض الهيئات الاقتصادية إلى هيئات خدمية حسب  
طبيعة نشاطها وتحويل بعضها الآخر لشركات قابضة بعد إعادة هيكلتها .
- دراسة مدى إمكانية إصدار قانون موحد للهيئات الاقتصادية .

### أهمية البحث،

سيستند البحث أهميته من النقاط التالية ،

- (١/٣) ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت الخلط التشريعي للهيئات  
الاقتصادية .
- (٢/٣) الأهمية التي تحظى بها الهيئات الاقتصادية داخل منظومة الأداء  
الاقتصادي حيث بلغ صافي مایولول للخرانة العامة من الهيئات الاقتصادية  
للعام المالي ٢٠٠٧/٢٠٠٦ مبلغ (٣,٣) مليار جنيه .
- (٣/٣) أن تحسين أداء الاقتصاد المصري يبدأ بتحسين أوضاع الهيئات  
الاقتصادية حيث يتفق ذلك الرأي مع ما ورد بالأحكام والقواعد العامة  
للوزارة بالتقارب الدوري رقم (٧٨) لسنة ٢٠٠٤ بشأن متابعة التنفيذ الفعلي  
للموازنة العامة وموازنات الهيئات الاقتصادية حيث أشارت المادة (١٥) منه بأن  
الحاجة لتعظيم أداء الاقتصاد المصري تستلزم وفقة قومية لرفع مستوى  
أداء الهيئات الاقتصادية للوصول بها إلى تحقيق معدلات من الريحية  
تناسب مع حقوق ملكية الدولة وحجم الأموال المستثمرة بها .

### أسلوب البحث،

تم إعداد هذا البحث على أساس أسلوب نظري مكتبي يعتمد على الممارسة  
العملية في مجال العمل والخبرة بالقوانين والقرارات واللوائح المنظمة له  
وكذا الاستفادة من السادة العاملين والسادة ممثلي الهيئات للتعرف على  
المشاكل والوقوف على الحلول المناسبة .

## اعداد : عاطف عبد السلام محمود ملش

### رئيس الإدارة المركزية لوزارات الهيئات الاقتصادية - وزارة المالية

#### مشكلة البحث،

##### (١/٥) المشكلة الرئيسية،

تتمثل المشكلة الرئيسية في عدم إخضاع الهيئات الاقتصادية لتشريع واحد  
شامل حيث أن ثمة تباين واضح ويكتنف قوانين وقرارات إنشاء تلك الهيئات ،  
هذا التباين أحدث بالنتيجة تبايناً في بعض الممارسات المالية والمحاسبية  
والإدارية لتلك الهيئات ويظهر ذلك بشكل واضح في الجوانب التالية :  
■ اختلاف الهيئات الاقتصادية فيما يتعلق بأبولوجة الفائض ( فائض  
خكومة / فائض مرحل ) .

- اختلاف الهيئات الاقتصادية فيما يتعلق بالسياسات المتبعة لتجنيب  
اكتياطيات لمواجهة التزامات محددة .
  - اختلاف الهيئات الاقتصادية فيما يتعلق بتوزيعات العاملين .
  - اختلاف الهيئات الاقتصادية فيما يتعلق بالمساهمة في شركات .
- فالوحدات الاقتصادية على الرغم من صدور قانون أو قرار إنشاء لكل منها  
إلا أنه يوجد قانون واحد يسري على جميع شركات القطاع العام وهو القانون  
رقم (٩٧) لسنة ١٩٨٤ في شأن هيئات القطاع العام كما يوجد قانون آخر  
يسري على شركات قطاع الأعمال وهو القانون رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٩١ .  
ويعني آخر فإن هذا التباين التشريعي بين قوانين وقرارات إنشاء الهيئات  
الاقتصادية لم يكن في صالح تلك الهيئات حيث نتج عنه مايسبب ( بالفراق  
التشريعي الشامل ) .

ففي الوقت الذي تهمت فيه الجمعيات المهيمه والأجهزة الرقابية في  
توحيد الممارسات العملية فتمشي المحاسبية والمراجعة من خلال إصدار معايير  
مصرية للمحاسبة والمراجعة نجد أن المشرع المصري قد أغفل بدوره وجود  
تشريع واحد وشامل يسري على الهيئات الاقتصادية يكون قادراً على توحيد  
الممارسات السابق تناولها .

ليس هذا فحسب بل أنه بمراجعة أحكام النظام المحاسبي الموحد والذي  
يسري على جميع الهيئات الاقتصادية يتضح وجود بعض التعارض مع  
قوانين وقرارات إنشاء بعض الهيئات الاقتصادية ومثال على ذلك :

- عدم تغطية خسائر سنوات سابقة حال تحقيق فائض .
- عدم تكوين الإحتياطيات راسمالية حال تحقيق هامش ربح من التصرف  
في بعض الأصول الثابتة .
- وجوب البحث عن التساؤل التالي وهو كيفية معالجة التباين الواضح في  
قوانين وقرارات إنشاء تلك الهيئات .
- ومن أمثلة ذلك الاختلاف مایولول :

- أبولوجة الفائض :
  - يوجد عدد (٦٦) هيئة تنص قوانين أو قرارات إنشائها على أن يؤول  
فائضها للحكومة بالكامل .
  - يوجد عدد (٢٤) هيئات تنص قوانين أو قرارات إنشائها على أن فائضها  
يرحل من سنة إلى أخرى دون سداد أية مایولول منه للحكومة .
  - يوجد عدد (٢) هيئة تنص قوانين أو قرارات إنشائها على أن جانب من  
فوائضها يؤول للحكومة والباقي يرحل .
- سداد الضريبة :
  - يوجد عدد (٦) هيئات تنص قوانين أو قرارات إنشائها على إعفاؤها من  
سداد الضرائب .
  - تجنيب اکتياطيات :
    - يوجد عدد (٤) هيئات تنص قوانين أو قرارات إنشائها على تجنيب نسبة  
من الفائض المحقق كإحتياطيات لمواجهة التزام معين .
    - توزيعات العاملين .
      - يوجد عدد (٣) هيئة تنص قوانين أو قرارات إنشائها على احتساب نسبة  
من الفائض كتوزيع للعاملين .
  - المساهمة في شركات :
    - تتضمن قوانين أو قرارات إنشاء بعض الهيئات الاقتصادية نصاً بجيز  
للهيئة المساهمة فلا شركات وهذا النص ورد في بعضها دون غيرها ويمكن  
بيان أثر المشكلة الرئيسية فيما يلي :

■ صعوبة تنفيذ الموازنة ومن الأمثلة العملية الدالة على ذلك أنه في



\* منبصر : الجدول من (الفصل الثالث)

# الحجز الإداري .. ومشكلاته والتطبيق

محمد صفى الدين عبد الستار إبراهيم  
مدير عام التحصيل والضبط - مأمورية ضرائب قويسنا

الزمن مجموعة من القوانين بدأ بالأمر العام الصادر في ١٨٨٠/٣/٢٥ وانتهاء بالقانون ١٩٣٩/١٤ ونظراً لما ظهر في تلك القوانين من الضعف والتقصير وعدم مساهمتها في تطور الأحوال في الدولة خلال هذه الفترة الطويلة كانت الحاجة إلى وجود قانون واحد شامل يعالج كل الشفارات الموجودة في القوانين السابقة .  
وقد صدر القانون ٣٠٨ لسنة ٥٥ في ٢٢ يوليوز ١٩٥٥ وتم العمل به كنصر ٧٧ منه إعتباراً من ٢٧ ديسمبر ١٩٥٥ بعد مضي ستة شهور من تاريخ نشره بالجمهورية الرسمية التي نشر فيها في ٢٦ يوليوز ١٩٥٥ .  
ومن المعروف أن إجراءات قانون الحجز الإداري ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ في التي تطبقها الجهات الإدارية من الأشخاص الاعتبارية العامة وعلى رأسها الدولة وما يندرج تحتها من مؤسسات دستورية وهيئات ووزارات ومصالح وفروعها في أنحاء الدولة وعلى العموم كل ما ورد على سبيل الحصر في المادة الأولى منه ولطبيعة الحال فقد جاءت مصلحة الضرائب في أول القائمة في الفقرة ١ من المادة المذكورة إذ أن الأعمال المنوطة للإدارة الضريبية القيام بها عبارة عن سلسلة متصلة ومتتابعة ومتكاملة من الأعمال .

وإذا كانت أعمال الضبط والربط الضريبي المثلث يجب أن يسبقها عملية حصر دقيقة وشاملة لجميع أوجه النشاط كذلك فيجب أن يستتبع أعمال الضبط والربط أعمال التحصيل والحجز .  
ويتضح من الواقع العملي أن المتحاسبين عن سداد المستحقات الضريبية أم ممول غير مقتنع بصحة وعدالة ربط هذه الضريبة وذلك يمكن أن لا يمكن تلافيه بمعرفة الإدارة الضريبية الرشيدة ، أما الشطر المقابل من هؤلاء المتحاسبين يتمثل في فئة الممولين غير الجادين رغم قدرتهم على السداد ولا يجدى من هذه الفئة التي لم تقم بالأداء الاختياري للمستحقات الضريبية سوى التنفيذ الجبري .

وقد أحسنت الدولة صنعا بأن أصدرت هذا القانون استثناء من قواعد القانون العام في التنفيذ ألا وهو قانون المرافعات المدنية والتجارية رقم ٢٧ لسنة ٤٩ فهو القانون العام في التنفيذ وتدرى أحكامه على مالم يحدد به نص في القانون ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ ( مادة ٧٥ من القانون ٥٥/٣٠٨ ) .

والأحكام الخاصة للقانون ٥٥/٣٠٨ وردت في الباب الأول من تقسيمات القانون وقد تضمنت المواد ١ إلى ٣٠ بجانب المواد الثلاثة الأخيرة من القانون وهي المواد ٧٥ ، ٧٦ ، ٧٧ التي تعتبر هذه المواد متممة للأحكام العامة ومن مجموع هذه المواد الحسنة تحدد أطراف العلاقة القانونية وشروط الالتزام الذي يوجبه على الحق للجهات الإدارية في اتخاذ إجراءات الحجز الإداري في تحصيل أموالها وتتناول مواد الأحكام العامة تحديد شخصية الدائن الإداري وشروط صلاحية الديون المراد تحصيلها وكذلك محل التنفيذ وهو أموال المدين التي يمكن إقتضاء الديون منها بالحجز والبيع .

وتقسم مواد القانون ٣٠٨ لسنة ٥٥ كالآتي .

١. المواد من ١ : تختص بالأحكام العامة لهذا القانون .
٢. المواد من ٤ : تختص بأحكام حجز المقتول لدى المدين .
٣. المواد من ٧٨ : تختص بأحكام حجز ما للمدين لدى الغير .
٤. المواد من ٣١ : تختص بأحكام حجز ما للمدين لدى الغير على الأسمه والسندات .
٥. المواد من ٤٠ : تختص بأحكام الحجز العقارى .
٦. المادة ٧٥ تحيل لقانون المرافعات فيما لم يرد به نص في القانون .
٧. المادة ٧٦ تقضى بإلغاء الأوامر العالية السابقة على هذا القانون .
٨. المادة ٧٧ تقضى بتكليف وزير المالية بإصدار اللائحة التنفيذية .

- دراسة أحكام القانون ٣٠٨ لسنة ٥٥ بشأن الحجز الإداري من وجهة نظر كل من فقهاء القانون وأحكام واجتهادات الباحثين وتعليمات مصلحة الضرائب .
- عرض كافة النواحي التشريعية لهذا القانون ومشاكل التطبيق لأحكامه .
- استعراض أوجه الصحة والبطلان التي واجهته ويمكن أن تواجه القاضين على تنفيذ أعمال الحجز الإداري مع عرض الحلول الملائمة لهذه العقبات .
- محاولة الربط بين الجوانب العلمية والعملية للحجز الإداري .
- عرض مواد القوانين الأخرى المتصلة بقانون الحجز الإداري والمكملة له .
- مدى مواءمة القانون بحالته للأوضاع الحالية .
- اقتراحات بخصوص قانون حجز إدارى يواكب الأوضاع في العصر الحالي .
- وذلك على ضوء الأحكام العامة للقانون والتي وردت في الباب الأول من تقسيمات القانون وما تضمنته المواد ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٧٥ ، ٧٦ ، ٧٧ التي تعتبر هذه المواد متممة للأحكام العامة كما ستوضح ذلك .

تقديم

## تقديم

من المسلم به أنه ليس هناك مجتمع إنسانى بدون نوع معين من المبادئ المنظمة لتوجه حياة هذا المجتمع فليس هناك حد للحاجات البشرية فكلما تحقق إشباع حاجة معينة ظهرت حاجة أخرى ويؤدى ذلك إلى الإعتماد المتبادل بين الناس وتقسيم العمل فيما بينهم فلا مجال إذا في الحياة المشتركة للمسلبية المطلقة أو الحيد الكامل فلكي تحصل الناس على حاجاتهم عليهم أن يضعوا نصب أعينهم أفعال الآخرين وحاجاتهم وهذا هو دور القانون إذ ينظم ما ينشأ بين الناس من علاقات ، فيحدد القانون للأفراد حقوقهم وواجباتهم فيقابل الحق واجب عام ، بمقتضاه يتمتع على الآخرين القيام بأى فعل يتعارض مع تمتع صاحب الحق بحقه في الحدود التي رسمها القانون ، وبجانب الواجب العام هناك طائفة من الواجبات الخاصة أو الشخصية تقابل نوعاً معيناً من الحقوق مثال ذلك علاقة الدائن بمدينه فواجب هو صاحب الحق والآخر هو من يتحمل الواجب الخاص في مواجهته ومن هنا نلاحظ العلاقة بين الحق والواجب من ناحية ، وبين القانون من ناحية أخرى فينظم القانون سلوك الأفراد ويوفق بين الاهتمامات المتضاربة وييسر هذه السلوك في فئات تعتبر في المصالح الإجتماعى العام فلم يتواجد القانون إلا ليقرر الحقوق والواجبات .  
وحيث أن الدولة تعارض حضاها في مواجهة مواظيتها ، فإن على المواطن واجب قبل الدولة ، لذا كانت الحاجة إلى وجود قانون يحكم هذه العلاقة ما بين الدولة والمواطن ، وقد صمدت على مدى طويل من

بعد صدور القانون بـ ٢٥ عاماً هل ظروف إصداره يناسب الوضع الحالي ؟

## مقدمة

# ضرورة تعديل قانون الحجز الإداري لمواكبة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية

## تعريف الحجز الإداري :

(مجموعة من القرارات والأوامر الإدارية تصدر من جهة الإدارة بقرض الحجز على أموال مدينتها وبموجبها أن ترض الأمر إستيفاء ما لحقوقها التي يجيز القانون إقتضاها بهذا الطريق الإختياري بدلا من طريق الحجز القضائي ) .

## مزايا الحجز الإداري :

١. إنه إختيارى للإدارة على أن تتحمل مسئوليتها .
٢. الإدارة في الحجز خصم وحكم في آن واحد أي في الدائن المنفذ والسلطة التي تجرى التنفيذ فهي إذن تقتضى حقها بنفسها استثناءا من القواعد العامة في التقاضي وفي التنفيذ .
٣. إن إجراءات الحجز الإداري تتمثل في مجموعة قرارات وأوامر إدارية تسال عنه الإدارة كما تسال عن مخالفة القانون في إصدار قراراتها وأوامرها الإدارية بشأن هذا الحجز .
٤. أن هذا الحجز قد روعيت فيه مصلحة الإدارة بل قصد فيه تغليب مصلحتها على مصلحة المدين المصد ضده فهو إختيار لها واستثناءا من الأصل الصام في القانون والعرض منه أن تقتضى الإدارة حقوق الخزينة العامة على وجه السرعة وحتى تعرضه على حقوق للضمان .
٥. والصدفة في تصرفات الإدارة ( نظرا لطبيعة وظيقتها وخطورة مهمتها وبسماة مسئوليتها ) أن تمت تصرفاتها مباشرة ، وكما عام مالم يكون هناك وقت صريح يحتم على الإدارة الالتجاء أولا للقضاء وحتى تتمكن من التشديد بعد الحصول على حكم مقابل لنفذا فيجوز للإدارة بالتالى اللجوء إلى طريق الحجز الإداري .

## تطابق سريان الحجز الإداري :

- يشتير محجوزو المال لدى ورى عليه الحجز دون غيره من أموال الدين ويحدد المال المحجوزة لخصلة وبإختلاف طريق الحجز .
- هــ في حجز المنقول لدى المدين يشتير محجوزا ما يتكر في محضر الحجز .

في حجز ما للمدين لدى الغير يشتير محجوزا المال المعين في إعلان الحجز فإذا كان الحجز عاما اعتبر محجوزا ما في حيازة الغير من منقولات للمدين وقت الحجز وكل ما يكون في دتمه من حق له وقت الحجز أو بعد هذا الوقت لحين التقرير بما في الدمة .

- أما في حجز العقار يشتير محجوزا العقار المبين بالنتيجه والإندار بالمحضر العقاري .

## القانون ٢٨ لسنة ١٩٥٥ بشأن الحجز الإداري

## أولا : الأحكام العامة : المادة ١ إلى ٢

## مادة ١

يجوز أن تتبع إجراءات الحجز الإداري المبينة بهذا القانون عند عدم الإواء بالمستحققات الآتية في مواعيدها المحددة بالقوانين والمراسيم والقرارات الخاصة بها وفي الأماك والأشخاص الذين يعينهم الوزراء المختصون .

١. الضرائب والأكوات والرسوم بجميع أنواعها .
- ب. المبالغ المستحقة للدولة مقابل خدمات عامة .
- ج. المصروفات التي تقبلها الدولة نتيجة أعمال أو تعاقبم تقضى بها القوانين .
- د. الغرامات المستحقة للحكومة قانونا .

هـ. إيجار أملاك الدولة الخاصة ومقابل الانتفاع بأملكها العامة سواء في ذلك كان بمقد أو مستقلا بطريق الخفية .

٣. المبالغ الختصة من الأموال العامة .

ح. ما يكون مستحقا لوزارة الأوقاف والأشخاص الاعتبارية العامة من المبالغ المتقدمة وكذلك ما يكون مستحقا لوزارة الأوقاف بصفقتها مازطرة أو حارسية من إجراءات أو أحكام أو أقسام لإستبدال الأعيان التي تديرها وما يكون مستحقا للشركات الزراعية التابعة للهيئات العامة والمؤسسات العامة التي تضرط عليها ووزارتها الزراعية والإصلاح الزراعي واستصلاح الأراضي من إجراءات ومقابل لإنتفاع وإصلح لأطيانها وسائر أملاكها ( تم الحكم بعدم مسئولية المادة المذكورة في الفقرة ١٠٤ لسنة ١٩٣٩ ق )

- ط. المبالغ المستحقة للبنوك التي تساهم الحكومة في رؤوس أموالها بما يزيد على النصف .

- ي. المبالغ الأخرى التي نصت القوانين الخاصة بها على تحصيلها بطريق الحجز الإداري .
- في ويتضمن من استعراض نص المادة الأولى بعض النقاط الهامة نوجزها على الآتي :

## أولا : الإدارة بإختيار بين توقيع الحجز الإداري أو الحجز القضائي ، والتجاء الإدارة إلى أحد الطريقين لا يسقط حق الإدارة في الالتجاء للطريق الأخر مع جواز إزدواج طريق الحجز .

إذا لنص المادة تجعل إلتجاء إلى الحجز الإداري متروكا لتقدير الإدارة وفقا للقواعد العامة متى إختارت الإدارة طريقا من طريقين لا يسقط حقها في الإلتجاء إلى الطريق الأخر ذلك لأن الحقوق لا تسقط إلا بنص خاص ويسمى أن إختيار الإدارة الطريق السهل أولا " الحجز الإداري " ثم تزل عنه أو تترك إجراءاته لإلتجاء الطريق الصعب " الحجز القضائي " أو العكس حيث يحقق الحجز القضائي مزيدا من الضمانات للمصد ضده مثل ما يحقق الحجز الضائي من ضمانات .

وليس ثمة ما يمنع الإدارة من إزدواج طريق حجز لإقتضاء لثات الدين من ذات المدين بأن تطلب حجزا بطريق حجز المنقول لدى المدين إداريا وتوقيع طريق الحجز العقاري قضائيا .

ويجوز في التجاء الإدارة إلى حجز المنقول إداريا لا يمنعه من الحجز على ذات المدين القضائيا لثات الدين بطريق الحجز العقاري قضائيا .

ومعلوم بالضرورة أنه إذا تم إختيار طريق الحجز الضائي من جانب الإدارة كذلك يتطلب من الإدارة توافر شروط توقيع هذا الحجز الضائي وذلك إصملا للقواعد العامة بشأنه .

## ثانيا : التفرقة بين الحجز الإداري والحجز القضائي ( ٧٥م ٢٨ لسنة ٥٥ ) :

١. يتجه هذه القانون الإداري إلى إجراءات الحجز الإداري هي بمثابة قرارات إدارية تبينا بقرار إداري تصديده مكتوب يصدر من الموظف المختص (مصل بنص ٢ م ٣٨ لسنة ٥٥) ويصدر فيه مقدار الدين المطلوب من المطلوب من المدين وهذا القرار أو الأمر يحل محل الدين التنفيذي في الحجز القضائي وإنما تنفذه الإدارة بنفسها دون بحثه قضائيا ثم تأتي رقابة القضاء فيما بعد إذا تظلم المدين من تصرف الإدارة ويعقب هذا القرار الإداري التنفيذي أعمالا تنفيذية لازمة لتنفيذ القرار الأول أو أعمال أخرى تتضمن قرارات إدارية جديدة .

إذا إلتجاء توقيع الحجز الإداري لتنفيذه لهذا القرار الإداري الصادر بتقدير المدين والأمر به هو أيضا قرار إداري يخضع للشروط العامة الواجب توافرها في القرارات الإدارية .

ومن المسم به صحة الحجز الإداري الموقعة ممن حصرتهم هذه المادة ولو لم يكونا من أشخاص القانون العام الذين تعتبر القرارات الصادرة منهم قرارات إدارية ( كموظفي البنوك بالبنك ١٤ م ٣٨ لسنة ٥٥ ) وإنما هي لا ينشأ إجراءات الحجز الإداري وصحة واعتبارها قرارات إدارية ويبدو هي لا تعد إجراءات قضائية .

٢. ما دامت إجراءات الحجز الإداري هي في حقيقتها قرارات إدارية فإنها تخضع من حيث صحتها وطلاتها للمعايير العامة المقررة في القانون الإداري لإبطال القرارات الإدارية خاصة بالنسبة للقرار الإداري التصديدي بالبحر الإداري والذي يحل محل الدين التنفيذي بشأن الحجز القضائي ومعنى آخر ينظر لإجراءات الحجز الإداري من زواياين مختلفتين .

١. إلتزامات إدارية تخضع لا تخضع له هذه القرارات من قواعد يصدر صحتها أو مشروعيتها وطلاتها أو عدم مشروعيتها .

٢. إلتزامات حجز إداري تخضع بهذا الوصف لا بقره قانون الحجز الإداري تكلمه قواعد قانون المرافعات المدنية والتجارية من قواعد متعلقة بصحتها أو بطلانها .

ولس هناك تعارض في هذا الصدد هي حسب وصفها قرارات إدارية وهي بحسب الغرض المقصود منها إجراءات حجز إداري وهي في جميع الأحوال لا تعد بمثابة إجراءات قضائية .

٣. لما كانت إجراءات الحجز الإداري هي قرارات إدارية فإن الإدارة تتصل عن الخطأ المرفعي يصدها عملاً بقواعد المسؤولية في القانون الإداري فيسأل الموظف رئيساً كان أم مرفوساً عن خطئه الشخصي بينما لا تتصل الدولة عن أخطاء القضاء ما لم ينص القانون على ما يخالف ذلك.

٤. يطبق على الحجز الإداري قانون الحجز الإداري وتكملة قواعد قانون المرافعات. والمادة ٧٥ في ٣٠٨ لسنة ٥٥ تنص على سريان قانون المرافعات فيما لا يتعارض مع أحكام قانون الحجز الإداري والصاعدة العامة المقررة في هذه المادة يعمل بها بصير نص استناداً إلى أن قانون المرافعات هو القانون العام للإجراءات القضائية وغير القضائية. بحيث يجب الرجوع إليه كلما شاب القوانين الإجرائية الأخرى نقص أو غموض أو انهماك.

والفرض الأول:

أن يوجد نص في قانون الحجز الإداري. ههنا يجب أعماله ولو تعارض مع نص في قانون المرافعات وإذا كان نص قانون الحجز الإداري غامضاً أو أن يوجد نص في قانون المرافعات ينظم الحجز الإداري الذي خلت نصوص الحجز الإداري من تنظيمه أما إذا لم يوجد نص في قانون المرافعات فلا مجال لأعمال هذه القاعدة ولو يدعى بإبلاغ طريق القياس.

ج. لا تتعارض أحكام قانون المرافعات مع أحكام قانون الحجز الإداري. حالات الحجز الإداري قد وردت في القانون على سبيل الحصر فلا يجوز القياس عليها وبلا حظ أن الحجز الإداري هو استثناء من القاعدة العامة في التضييق وبالتالي...

أ. الحالات الواردة في القانون قد جاءت فيه على سبيل الحصر (سواء كان قانون الحجز الإداري أو أي قانون آخر).

ب. لا يجوز القياس عليها.

ج. يجب تفسيرها تفسيراً ضيقاً.

د. والحالات الواردة بالمادة الأولى على سبيل الحصر هي:

الأولى: الضرائب والرسوم والآلات وجميع أنواعها.

الفرضية: تمثل مبلغ من المال تصده القوانين التي فرضتها يلتزم بتأديته المخاصون لها.

والرسوم: يمثل مقابل تجنيه الدولة ممن يطلب منها خدمة معينة تتولاها هي وحدها عادة.

أما الآلات: فهي مبلغ من المال يفرض على أصحاب العقارات نسبة النفع الخاص الذي جاء عليها نتيجة قيام الدولة أو إحدى وحداتها بإشغال عمومية ذات نفع عام (كنش طريق جديد).

والعمرة: هي تكليف المبلغ المطلوب للدولة بتحقيقه المقصود منه على النحو المتقدم ولا عبثاً بالوصف الخاطئ الذي قد تدفعه عليه الإدارة إذا كان لا يتماشى مع حقيقته.

الثانية: المبالغ المستحقة للدولة مقابل خدمات عامة:

أي ما يستحق للدولة مقابل خدمة من الخدمات التي تؤديها هي أو فروعها كأجر البريد والتلفاز.

الثالثة: المصروفات التي تبتليها الدولة نتيجة أعمال أو تدابير تقضى بها القوانين كحصرات قانون دودة القطن وتطهير المصارف الضريبية.

الرابعة: الغرامات المستحقة للحكومة قانوناً:

سواء كانت الغرامة عقوبية جنائية أو جزاء مدني وسواء فرضت بحكم أو بمجرد وقوع الحدث الموجب لها كغرامات الصرلاب أما الغرامات التي لا تستحق قانوناً فلا يجوز إقتضاها بها بطريق الحجز الإداري كغرامات التهديدات.

الخامسة: إيجارات أملاك الدولة الخاصة ومقابل الإلتزام بإلحاق بالملك.

ولامجال تطبيقه يصمد أية مبالغ أخرى تستحق للدولة كأجرة أو مقابل

الإرتفاع يعتقد الإيجاب مثلاً.

السادسة: ضمان أطيان الحكومة المدنية وملحقاتها وهوانها، وهذا النص يشترط الإلتزام.

أ. أن تتبع الحكومة فلا يعمل بها إذا قامت الحكومة بالتشاور مع الأفراد.

ب. أن تتبع الحكومة إرضاء زبانية فلا مجال لأعماله إذا ناعت أرض بوراً أو أرض بناء أو بناء.

ج. أن يكون مطلب الحكومة ضمن هذه الأطيان أو فسح منها مستحق الأداء ويمتد أعمال النص على فوائد الثمن وملحقات الثمن كمصرفات الوفاء بالنص.

السابعة: المبالغ المختلصة من الأموال العامة:

يقصر النص على المبالغ المختلصة في الأموال العامة (طبقاً لنص المادة ٨٧ من القانون المدني: فهي العقارات أو المنقولات المملوكة للدولة أو الأشخاص الاعتبارية العامة والتي تكون مخصصة لمنفعة عامة بالفعل أو بمقتضى قانون أو مرسوم أو قرار من الوزير المختص) ويعمل بالنص أياً كانت قيمة المبلغ المختلس أو طريفة اختلاسه. أو الشخص المختلس. فلا يشترك لإصعاف توافر أركان جنائية اختلاس المقررة في المادة ١١٢ من قانون العقوبات بالنسبة لاختلاس الأموال الأميرية... وبالتالي لا يشترط أن يكون المختلس موظفاً عمومياً أو أن تكون له صفة في حيازة المال لحساب الدولة، وإنما يجب أن يثبت الاختلاس بصورة قاطعة لاقتيل الشكل كصنوع حكم ضد المختلس أو صدور إقرار منه بذلك.

الثامنة: ما يكون مستحقاً لوزارة الأوقاف...

التاسعة: المبالغ المستحقة للبنوك التي تساهم الحكومة في رؤوس أموالها بما يزيد من النصف، وهذه البنوك تعتبر من الشركات العامة التي لا تعتبر القرارات الصادرة منها (في الأصل) قرارات إدارية ثم أصبحت المحاكم تقضي بصفة الحجز الإداري المبالغ من هذه البنوك إصعافاً لنص هذه الفقرة وذلك من النظم بما إذا كانت أموالها أموالاً عامة أو خاصة وعلى الرغم من أن موظفي هذه البنوك ليسوا من الموظفين العموميين الذين تعد القرارات الصادرة منهم بمثابة قرارات إدارية على الرغم من خصوصيتها

سائر معاملاتها للبنوك الخاص.

العاشرة: المبالغ الأخرى التي نصت القوانين الخاصة على تخصيصها

مطريق الحجز الإداري

يستوى أن تكون هذه القوانين سابقة على قانون الحجز الإداري أم تالية عليه من أسنفة ذلك في ١٧٨ لسنة ١٩٥٢ في الإصلاص الزراعي في ٩٥ لسنة ٦١ بشأن التأمينات الإجتماعية.

رابعاً: يجب توافر الشروط العامة لتوقيع الحجز وقت حصوله:

من المبادئ الأساسية اشتراط القانون توافر شروط الحجز وقت حصوله سواء في صدد صفة كل من الدائن الحاجز والمدين المحجز عليه أو في صدد كون الحق المقرر إقتضاه مستحق الأداء معين المقدار.

أي يجب أن تتحقق شروط الحجز قبل حصوله ولا كان باطلاً ولا يصحح هذا البطال بعمدته تحقيقاً ما كان سبباً في البطال وذلك حتى لا تصار صفة المدين المالية والأظرية وتحبس منه أسوأه لمن يقتضي ويجب أن يكون جزاء الدائن حينئذ لتجنيه له توقيع الحجز قبل أوانه هو بطالن جزاء.

وهذا الحجز الذي يتم في غير مهاده يكون غير قابل للتصحیح عملاً بنص المادة ٢٣٢ الفقرة الأولى التي تشترط تصحيح الإجراء الباطل أي يتم في

الميعاد المقرر قانوناً لإخداه ويؤكد ذلك وجوب تحقق شروط الحجز الإداري قبل حصوله ما تشترطه المادة الأولى من قانون الحجز الإداري ٣٠٨ لسنة ٥٥ في صده:

١. إلتزام هذا الحجز عند عدم الوفاء بالمستحققات (المقررة فيها) في مواعيدها المحددة بالقانونين والمراسيم والقرارات الخاصة بها.

٢. الأمانة لفترة لوفاء.

٣. للأشخاص التي يعينهم الوزراء المختصون.

ومادة لا يصلح الأمر المكتوب بتوقيع الحجز الإداري (علا بنص ٢ في ٣٠٨ لسنة ٥٥) إلا لإصلاص الديون والفوائد المحددة به بحيث إذا (استحدثت فوائده أخرى) أو مستحدثات دورية) ويجب إستصدار أمر حجز جديد، لأن.

هذا الأمر يخرج محل الإلتزام من التمتع بالملك (عقارياً).

خامساً: شروط صفة الحجز الإداري:

١. أن تكون الجهة الحاجزة ممن نصت المادة ١ في ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥.

٢. أن تكون جهة دائنة وقت الحجز.

٣. أن يكون الدين واجب الأداء ولم يسد قبل الحجز.

## تقرير قانون الضرائب على الدخل عدة مرات ولم يتغير قانون الجزاء الإداري المرتبطة به

٤. إن يصاحب هذا الحق ( بتوقيع الحجز الإداري ) خطأ جسيم .
٥. أن يكون صادراً ممن هو لهم القانون ذلك .
٦. أن يتم الحجز في المواعيد المحددة من السابعة صباحاً حتى الخامسة مساءً إلا يابن فاضى الأمور الوقتية
٧. أن يكون الحق محدد المقدار .
٨. ألا يكون هذا الحق قد سقط بالتادم الخمسى .

### سألسا : آثار توقيع الحجز الإداري :

١. قطع التقادم : طبقاً لنص المادة ٢٣٨ من القانون المدني ( : فالحجز أياً كان طرفة أو نوعه سواء على المفلول أو على المغار سواء كان تحفيظاً أو تنميدياً فإنه يؤدي إلى قطع تقادم حق الدائن الحاجز قبل مبدئية .
٢. إخضاع المال المحجوز لنظام قانونى خاص : يترتب على الحجز أن تعزل الأموال المحجوزة ومحتقاتها عن بقية أموال المدين وتكون مجموعة مستقلة ومتميزة وخاضعة لنظام قانونى خاص وذلك بقصد تحقيق الغرض من الحجز وهو التهديد لإشباع حق الدائن الحاجز . فبينما تبقى للمدين ملكيته فإن القانون يقيد سلطاته النابعة من هذه الملكية بهدف استيعابه للعرض من الحجز . فيتمتع بظلال تصرفاته في المال بقدر حقته في استعماله وإستغلاله وهذا النظام المانوى الخاص لا يرسى على المال المحجوز وحده . بل يشمل أيضاً محتقاته على أنه لا يرسى لصلحة كل دائن المدين بل فقط لصلحة الدائن الحاجز ومن يتبر في حكمه .
٣. تفقيذ حق المالك ( المدين ) على الإنتفاع بأمواله المحجوز عليها وإدارتها .
٤. إحتفاظ المدين ( المالك ) بملكية الأموال .
٥. لا يورث الحجز على أموال المدين ( مالك المال المحجوز عليها ) إمتياز للدائن الحاجز .
٦. لا تنمى آثار الحجز المال المحجوز عليه .
٧. وجوب رفع الحجز إذا تم السداد قبل البيع .

### سألسا : أضرار الحجز الإداري :

١. أهمية الحاجزة : هي التي تجرى التنفيذ وذلك عن طريق ممثليها وهو مندوب الحاجز .
٢. مندوب الحاجز : وهو ممثل الجهة الإدارية ويعتبر في نفس الوقت ممثلاً للسلطة العامة وللدائن الدائن يجتمعان في الحجز الإداري . في شخص واحد .
٣. المدين : المحجوز ضده ولا يختلف الأمر بالنسبة له في الحجز .
٤. إقتضائى عنه في الحجز الإداري .
٥. المحجوز لديه : وهو الذي يكون مديناً بمال بحوزته يكون مملوكاً .
٦. للمحجوز صده وذلك في حال الحجز على ما للمدين لدى الغير .
٧. شهود الحجز : وهو غير أطراف الحجز السابقين ويقوموا بالشهادة على توقيع الحجز وصحة بيانهات وتسام إجراءات إعمالهم وبحضورهم ونوابعهم على الحجز .
٨. الحارس على المحجوزات : قد يكون المدين أو شخص آخر يعين حارساً على المقتولات المحجوز عليها .
٩. الخبراء الفنيون (إذا إقتضى الحال ) طبقاً لنص ٩ في ٣٨ لسنة ٥٥ كما سيرد شرحه .

ويلاحظ أنه في الحجز الإداري لا تثار المشكلات المتعلقة بطالبت التنفيذ في الحجز القضائي ويتم الحجز الإداري تحت إشراف الرئيس وليس تحت إشراف قاضى التنفيذ كما في الحجز القضائي ولا يتدخل قاضى التنفيذ في الحجز الإداري إلا عند حدوث منازعة في التنفيذ الإداري .

أحكام محكمة النقض وفتاوى مجلس الدولة بشأن المادة (١) ق ٣٨ لسنة ١٩٥٥ .

١. ط ١٤ ق ٣٨ لسنة ١٩٣٧/٤/٢٨ مجموعة النقض ٢٤ ص ٦٦٩ .
٢. إن إلتزام إجراءات الحجز الإداري على أموال المدين عملاً بنص (١) ق ٣٨ لسنة ١٩٥٥ مفيد بأن يكون إستعمال هذا الحق غير مصحوب بخطأ جسيم .
٣. فتوى ٢٢٩ ق ١٩٦٧/٨/١٣ : إدارى التمتوى والتشريع لإورارى الخارجية والعدل .
٤. كافة الضرائب والرسوم والآتوات بغير النظر إلى نوعها ومقدارها أو إلى الجهة المستحقة لها يجوز أن تتبع إجراءات الحجز الإداري عند عدم الوفاء بأى منها في المواعيد المحددة بالقوانين والقرارات الخاصة بها وذلك فيما عدا ما ينطأى من هذه المستحقات بطبيعة مع إتيان طريق الحجز الإداري أو ما تنص القوانين على إستثناءه من هذا الحكم العام إذ يعين القول بأن المشرع قصد إخراجها من نطاق تطبيق نص فقرة ١ م ١ ق ٣٨ لسنة ١٩٥٥ .

٣. طس مئى في ٢١/٢/١٩٥٤ م : مجموعة النقض ٥ ص ٥٢٢ . ٨٠ .  
يشترط لتوقيع الحجز التحفظى على ما للمدين لدى الغير وفقاً لنص المادة ٥١٢ ق . مرافعات أن يكون الحاجز دائناً بدين محقق الوجود حال الأداء فإن كان الدين متزامناً فيه فلا مانع من إعتباره محقق الوجود ومن توقيع الحجز بموجب مئى كان ثابتاً بسبب ظاهر وكالات النزاع فيه غير جدى أما الدين الإحتمالى فلا يصح أن يكون سبباً للحجز .

٤. فتوى ٢٢٩ ق ١٩٥٦/٨/١٣ م ( تابع بند ٤ اعلام ) مجموعة المكتب الفنى لسنة ١١ ص ٢٩ قاعدة ١٧٠ .  
أن المشرع أوسع المجال لجهة الإدارة فأجاز لها أن تتبع طريق الحجز القضائى أو الحجز الإدارى كيمما شأت فلها أن تختار من الطريقين مايسير لها إقتضاه حقها من الرسوم المستحقة لها على فضلاً عن ذلك إلتزم حالة تمدد الحجز القضائى والإدارى وعالج هذه الحالة بنص مستمدت أورد في ٢٥٦ ق ٣٨ لسنة ٥٥ .

٥. ط ٥٨ ق ١٩٧٧/٢/١١ مجموعة النقض ١٨ ص ٦٣٦ .  
المستفاد من مادة ١ فقرة ٢ ح ٣٨ لسنة ٥٥ أن المقصود باستفلال الأراضي الزراعية المملوكة للحكومة بطريق الخفية ما كان بغير عقد إيجار .

٦. ط ٢٤٤ ق ٢٠ ق جلسة ١٩٥٦/١١/٢١  
الحجز الإدارى وإجراءاتها لا تعد من قبيل الأوامر الإدارية التى لا يجوز للمحاكم المملوكة وأوائلها أو وقف تنفيذها ومن ثم تخضع المحاكم بنظر الدعاوى الخاصة فحسب . أما أملاك الدولة العامة فإنه يحوز تحصيل مقابل الانتفاع بها أيا كان سببه بطريق الحجز الإدارى .

٧. ط ٩٠ لسنة ١٩٥٦/٢/٢٢ جلسة ١٨  
حالات الحجز الإدارى قد ورنى في القانون على سبيل الحصر فلا يجوز القياس عليها وأنه يقتصر إتيان إجراءات الحجز الإدارى على الإيجار المستحق من أملاك الدولة الخاصة فحسب أما أملاك الدولة العامة فإنه يحوز تحصيل مقابل الانتفاع بها أيا كان سببه بطريق الحجز الإدارى .

٨. ط ٩٠٦ لسنة ١٩٥٦/٢/١٢  
يجب أن تتحقق شروط الحجز قبل حصوله ولا كان ساطلاً ولا يصحح هذا الإعلان بمعدن تحقق ماكان سبباً في الإعلان وذلك حتى لاتتأثر سمة المدين المالية والأدبية وتحبس عنه أمواله دون مقتضى .

### مادة (٢)

( لا يجوز إلتزام إجراءات الحجز إلا بناء على أمر مكتوب صادر من الوزير أو رئيس المصلحة أو المدير أو ممثل الشخص الإعتبارى العام حسب الأحوال أو ممن ينشبه كل من هؤلاء في ذلك كتابة )  
ويتضح من استعراض نص المادة الثانية بعض النقاط العامة نوجزها في الآتى .

أولاً : السند التنفيذي في الحجز الإدارى هو قرار إدارى تنفيذى مكتوب يصدر من صاحب المصلحة منسباً بالبيانات الجوهرية الآتية .

١. يجب أن يتوافر في هذا القرار الإدارى الشروط العامة الواجب توافرها في القرارات الإدارية وذلك من ناحية صدوره ممن هو مختص بإصداره ومرابعها الشكل الشكل والقانون وأيضاً مراعية لإشروعية المادية التى تستلزم الإعتداد بالتكليف القانونى السليم لا تم إستخلاصه من الواقع الصحيحة تحقيقاً للمصالح العام وإلا كان القرار قابلاً للإلغاء بوصفه قرار إدارى .

٢. يجب توافر الشروط المقررة في هذه المادة الثانية ( بالإضافة لا ورد بالضرورة السابقة ) ليكون صادراً من أحد ممن عددهم هذه المادة أو ممن ينشبه أى من هؤلاء . ويجب أن تكون هذه الإلتابة خاصة ومحددة بإصدار أوامر الحجز وأن تكون مكتوبة ومن ثم فلا يعتد بالإلتابة غير المكتوبة وكذلك لاكتساب الإلتابة العامة في مباشرة مقتضيات الطبيعة عند غياب الرئيس أو في توريث العمل المصلحي .

٣. يجب أن يصدر الأمر من عددهم هذه المادة وذلك حسب الاختصاص الإدارى لكل منهم أو صدوره ممن ينشبه أحد هؤلاء كتابة

ويشترط أن يكون ذات أمر الحجز مكتوباً ولا اعتبر الحجز مجرد تعدد وفصل مادي ولا ينتج بالتالي أي أثر قانوني .

٤ . يجب أن يتضمن هذا القرار الإداري البيانات الجوهرية الآتية :

■ اسم الجهة الصادر منها هذا القرار ومقرها .

■ اسم الشخص الذي أصدر القرار وبقية وصنعته التي تبرر له ذلك أو إباحته في إصداره .

■ اسم المدعى وبقية وموطنه وصعته إن أمكن .

■ قيمة المستحقات المطلوبة من المدعى وتاريخ استحقاقها والأساس القانوني لكل ذلك .

■ حتم الجهة التي صدر منها القرار .

■ توقيع الشخص الذي صدر منه القرار .

■ تاريخ صدور القرار .

ويقتضد القرار رسميته إذا لم يكن موقفاً عليه ممي أصدره أو لم يذكر فيه تاريخ صدوره وعندئذ يكون معروفاً ويكتفي بإطلاء إذا كان يحل بالبيانات الأخرى . مع مراعاة الإضمار بحالات الإطالة في التشريع وفق ما يقرر قانون المرافعات ( السابق ) .

وجدير بالذكر أنه لا عبرة بالإختصاص المكاني للأمر بالحجز وذلك تصادياً لتطويل الإجراءات وأيضاً تعقيدها طالما استوفى النفاذ السبع الواردة في البنية أو السائق ويضاف إليها ألا يؤدي غياب ممثل الجهة الحاجزة أو بعده عن محل الحجر إلى تعطيل توقيع الحجز وتحصيل هذه المستحقات المالية .

كما أن صدور الأمر رسم له صفة في إصداره فلا وجه لتجديد بوجوب تقديم قرار الإزالة لتحقيق من طاعته وحيدوه ( صدر قرار السيد / مدير عام مصلحة الضرائب العامة في ١٩٥٨/١٢/٢٨ بإذابة مأموري الضرائب ومساعديهم في إصدار الأمر بالحجز لتحقيق مستحقات مصلحة الضرائب ) .

**ثانياً : وجوب إعداده بالإنزال المقرر في قانون ٣٠٨ لسنة ٥٥**

ولو لم يرد فيه عبارة صريحة وإنما بعبارة ناهية أو نافية ومن ثم يكون الإنزال هو جزء الإخلال بما ورد في النص من تأكيد إعدام الحجر إلا ثم يكن الأمر الصادر به مكتوباً أو غير موقفاً عليه من أصدره . أو يقتصر إلى تاريخ صدوره أو صدر منه لا يملكه ولو كان مفوضاً شفاة في هذا الصدد .

**ثالثاً : البيانات التي لا يلزم توافرها في القرار الإداري التنفيذي بتوقيع الحجز**

الإداري ،

١ . لا يتطلب القانون وضع الصيغة التنفيذية على القرار الإداري وذلك استناداً إلى أنه يتمتع بالقوة الإدارية للجهة الداعية .

٢ . لا يتطلب القانون بيان نوع الحجز الواجب اتخاذه أو المال الواجب الحجز عليه وإن ورد في القرار بيان نوع معين من الحجز وأوجب التخلف دون غيره أو مال معين هو الواجب حجزه فإن سند الحجز لا يصلح بغير الطريق المحدثه من أو على غير الأموال المحددة فيه .

٣ . يحض نقصوص الحجز الإداري قد تنص على وجوب اتخاذ حجز معين على مال معين كالعادة الخاصة من القانون ٧٦ لسنة ٤٣ مرسوم رسوم صحية ورسوم حجر صحي وتحويل الحق في الحجز الإداري على القيمة المستحقة على الرسم المار توقيع الحجز ولاء له وبالتالي إذا أوقعت مصلحة الحجر الصحي الحجر ولاء الرسوم الأرضية المستحقة على بصاعة خلاف ذلك المستحقة عليها الرسوم . فإن الحجز يكون بذلك باطلاً .

مادة (٣)

يقع الحجر على أموال المدين أي كان نوعها ولا يخل توقيع الحجز على المنقولات بالحق في الحجز على المصارف وفي حالة عدم أداء الأبالغ المستحقة نتيجة لهذا الحجز يحجز على أي منقول أو عقار يملكه المدين إن كان مكانه) ويتضمن من إستراط تنااسب بين قيمة دين الحاجز وقيمة الأموال المحجوز عليها .

النتائج التالية :

**أولاً : تتبع القواعد العامة في الرافعات**

١ . أن جميع أموال المدين ضامنة للوفاء بدينونه ويجوز حجزها ما لم يضر القانون على ما يحالف ذلك .

٢ . أن للدين أن يختار ما شاء من أموال المدين للحجز عليها .

٣ . عدم إستراط تنااسب بين قيمة دين الحاجز وقيمة الأموال المحجوز عليها .

٤ . نظم الإيداع مع التخصيص وقصر الحجز ( أي إيداع مبلغ من النقود مساهمة لديون المحجوز من أجلها وكذلك جميع المصروفات وذلك قبل إيقاع

البيع وفق أية حالة كانت عليها الإجراءات ويترتب على هذا الإيداع زوال الحجز عن الأموال المحجوزة وإنشال الحجز إلى هذا المبلغ المودع فقط ) . وتنص المادة ١٧٦٣ / ٢ قانون مدني على أن جميع أموال المدين ضامنة للوفاء بدينونه ما لم يمنع المشرع التصديق عليها بنص خاص وعندئذ يتمتع حجزها حجزاً قاضياً أو إدارياً .

( وبمعلوم أن للدين أن يختار ما شاء من أموال المدين لتوقيع الحجز عليها هل أن يحجز على عقار لدينه قبل قيامه بالحجز على منقولاته وله أن يحجز على عقار معين دون عقار آخر وله أن يوقع عدة محجوز في وقت واحد ما دام لا يتسلف في إستعماله حقه )

وإذا كان المصالح له الأولوية الكاملة في صدد المحجوز الإداري عند المنازعة في المبالغ المطلوبة وفي صيغة الحجز ( في ٢٧٦ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥ ) وإذا كانت إجراءات هذه المحجوز تنفذ بمجرى إقامة الدعوى في هذه الممارسة المتقدمة قسم باب أولى يملك القاضي التنفيذي ( وذلك بوصفه قاضياً للأموال المستعملة ) تقدير مبلغ يودع ويخصص للوفاء بدين الحاجز ( ٣٠٣ قانون المرافعات ) كما يملك بدات الصفة قصر الحجز على بعض الأموال المحجوز إذا كانت قيمتها تكفي للوفاء بدينون الحاجز ( وذلك عملاً بنص م ٣٠٤ مرافعات ) .

**ثانياً : تتبع القواعد العامة في الرافعات في صدد :**

■ صفة كل من الحاجز والمحجوز عليه والمحجوز لديه .

■ الأهلية القانونية لها في المحجوز عليه .

■ عند وفاة المدين أو شقده لأهليته أو زوال صفة من يمثلها ( م ٢٨١ مرافعات ) .

**ثالثاً : حكمه الحجز الإداري تنفذي عند مباشرة من جهة حكومية**

في مواجهة جهة حكومية أخرى أو في مواجهة شخص اعتباري عام . إحتراماً لتلك الجهات وتنشياً مع حسن السلوك الإداري وإن كانت القوانين لا تشترط صراحة . مع مراعاة وجوب إتيان قواعد التحكيم الإجباري لجهات الحكومة وشركات القطاع العام .

**رابعاً : تتبع القواعد العامة في الرافعات بصدد الآثار القانونية المترتبة على الحجز الضماني :** من حيث قطع مدة التقادم ومن حيث منع المدين من التصرف في المال المحجوز ومن حيث أن هذا المنع نسبي في أثره بحيث لا يبيد منع إلا الدائن المحجوز دون باقي دائني المدين الذين تقاسموا عن توقيع الحجز أو التدخل فيه .

**خامساً : الشروط الواجب توافرها في الأموال التي يحجز عليها :**

■ أن يكون مالا منقولاً أو عقاراً أو وصفاً معنوية له قيمة مالية كالاسم التجاري أو الشهرة .

■ أن يكون المال ملكاً للمدين ( إلا إذا كانت هناك كسالة عينية هي حالة ملكية العير لهذا المال ) .

■ أن يكون المال مانع يمكن التصرف فيه .

■ ألا يكون هناك مانع قانوني من الحجز على هذا المال .

■ منشور ١٩٤٥ لسنة ١٩٤٥ : يحجز على أموال كل معول سواء كانت منقولة أو عقارات أو مقومات العمل التجاري المعنوية (إذ تأخر في تطبيقه المستحق طبقاً لقانون الضرائب والضرائب والتأجيل التنفيذية وبالتالي يتم تطبيق إجراءات الحجز الإداري المقررة في ٣٠٨ لسنة ٥٥ في هذا الشأن وهنا يجب أن يقوم مندوب المحجوز عليه بتفصيل أمر الحجز بمطالبة المحجوز بدمغ المبلغ المستحق عليه وفي حالة عدم الدفع تنفذ إجراءات الحجز فوراً ) .

■ منشور ١٩٤٥ : حجز : إذا تأخر على المحجوز مستحقات مختلفة فيحجز توقيع حجز واحد إلا إذا تعددت أملاك المحجوزات فيتمتع تحرير محضر خاص من كل مكان .

■ تعليمات حجز في ١٩٥٥/٤/١١ م : لا يجوز توقيع الحجز أو البيع قبل الساعة السابعة صباحاً ولا بعد الساعة الخامسة مساءً ولا في أيام العطلة الرسمية إلا في حالات الضرورة ويأيد كتاب من قاضي الأمور الوقفية .

■ تعليمات تفسيرية صادرة ١٩٥٥ م : إذا حجز أو بيع مائتي الممول من منقول أو عقار أو مقومات العمل التجاري المعنوية ولم تكن قيمة المحجوزات أو لمن بيعها يفي بكامل مستحقات المستحقة لخطر المرافعة العامة لمكافحة

التهرب الضريبي ، وتجري التحريات مراقبة ميسرة حتى إذا ظهرت له ممتلكات أخرى حجزها له ومشتى عرفت المأمورية بواقعة التنازل عن المنشأة وظهرت لها شخصية للتنازل إليه وتحققت مسؤولية التضامنية فتتخذ إجراءات لتحصيل الضريبة المستحقة على المنشأة التنازل عنها في مواجهة كل من التنازل والمحتجز إليه .

## لأجله المحضر لنظر إجراءات الجزاء

جواز الجزاء عليها لا يجوز جزاها من دائني الوهب أو الوهبى له الموصى له الدين نشأ لديهم قبل الهبة أو الوصية إلا للدين نفقة مقررة وبالنسبة المبنية في المادة ٣٠٧ مرفعات .

و ما يشترط عدم جواز التصرف فيه ،

تنص المادة ٢٢٢ مدنى على جواز شرط عدم جواز التصرف في المال إذا كان مبنيا على باعث مشروع ومقصودا على مئة معقولة وتنص المادة ٨٢٤ مدنى على إنه إذا كان شرط المنع من التصرف الوارد في العقد أو الوصية صحيحا طبقا لأحكام المادة ٨٢٣ مدنى فكل تصرف مخالف له يقع باطلا ومن ثم كلما كان هذا الشرط صحيحا ولمد طبقا لقواعد القانون المدنى ترتب عليه حتما عدم جواز الجزاء في حق جميع الدائنين السابقين على المعد المقتضى بالشرط واللاحقين له وإيا كانت طبيعة الدين المراد الجزاء من أجله أى لو كان الدين نفقة مقررة .

ز. الأجر والمرتبات ،

تنص المادة ٣٠٩ مرفعات على أنه لا يجوز الجزاء على الأجر والمرتبات إلا بقدر الربيع وعند التزامه يخصص نصه ( أى نصف الربيع ) لوفاء ديون النفقة المقررة والنصف الآخر لما عداها من الديون " ولا يسرى هذا النص على موظفى الحكومة ومستخدميه وموظفى وموظفى ومستخدمى مجالس المحافظات والجالس البلدية والحلية لكنه يسرى بالنسبة لمستندى البنوك والشركات والمجال التجارية كما يسرى على وجه العموم على من يجر نصه للعمل إذا كان مركزه الاجتماعى فيها عدا العمال الذين يخصمون القانون الخاص بعقد العمل الفردى ويلاحظ أن المنع هو جزأ من للعامل المدنى ( المستخدم ) لدى الشركة تحت يد رب العمل أى رب تسلم المستخدم ومن حكمه مرتبه فإنه يختلط بسائر أمواله ويجوز التنفيذ عليه لأنه يقصد الصلة التي كانت تمنع من التنفيذ عليه ويلاحظ أن المنع يسرى بالنسبة لما يستحقه ( أى يقضيته ) المشار إليها مع هذه المادة من أجر أو مرتب إنما يسرى بالنسبة إلى مستحقه هو ( أو ورثته ) من مكافأة أو توصى أو معاش .

ح. ماهيات موظفى الحكومة ومعاشاتهم ،

تنص المادة ٦٢ لسنة ١٩٧٢ بانه لا يجوز الجزاء على ما يستحق موظفى أعمال الحكومة العامة أو لصالح الجسبات والمحافظات ومجالس المدن والجالس القروية والهيئات العامة والمؤسسات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لها من مرتب أو أجر أو ما يستحقونه هم أو ورثتهم من معاش أو مكافأة أو ما يقوم مقامها كتراسل المعاش المستبد أو حق في صندوق التأمين أو الأضرار أو تأمين مستحق طبقا لقوانين التأمين أو المعاش كما يشمل المنع ملحقات المرتب كإعانة العلاء أو بدل التمثيل ولا يجوز توقيع الجزاء على بدل السفر ومصروفات الانتقال ومرتب النقل المستحق من الحكومة والمصالح العامة أو أى رصيد من هذه المبالغ ( حكم المحكمة الإدارية العليا في ١٩٧٢/١٢٦ مجموعة أحكام المحكمة العليا ، السنة الثانية ، العدد الأول في ٢٨٤ وما يليها ) ولا يجوز الجزاء ولو من مرتبات من أشهر مستعدة سابقة على تاريخ الجزاء كذا إن سافر الموظف إلى الخارج واحتفظت له الخزنة بمرتباته إلى حين حضوره .

و يمكن الجزاء على ربح الربط ( وما في حكمه ) اقتضاء لتوقيع من الديون ،

١. الديون المستحقة للحكومة أو الجهة التابع لها الموظف أو العامل بسبب يتعلق بنمائه وظيفته ( وبالتالي لا يمكن الجزاء على المرتب لدين مستحق عليه كفرضية ) .

وإذا لم يقبل الموظف خصم هذه الديون فلا يجوز الخصم إلا بمقتضى حكم من القضاء .

٢. ديون النفقة للحكم بها قضاء . وعند التزامه تكون الأولوية لدين النفقة . ويلاحظ أنه إذا تسلم الموظف مرتبه فإنه يختلط بسائر أمواله وبالتالي يعقد الصصة التي كانت تمنع من الجزاء عليه فيبعد إذن بالجزاء الواقع عليه فاقصود بالتبع إذن هو منح الجزاء على المرتب بطريق جزأ من للمدين لدى الشركة تحت يد الحكومة ( رب العمل ) .

د. أجور العمال ومكافأته وتوقيع عن إصابات العمل .

حيث تنص الصوائن الخاصة بعقد العمل الفردى على قواعد خاصة تتعلق بما يجوز وما لا يجوز جزأ من أجور العمال أو مكافأته من أس

تعليمات تفسيرية ١٩٦٥ م : لا يجوز الجزاء على أعضاء الهيئات السياسية بل تخالف وزارة الخارجية لإتخاذ اللازم نحو تحصيل المطالب بالطرق الدبلوماسية .

كتاب دورى ٦ : كتاب دورى ٢٢ ، منشور ١١ : يراعى عدم الجزاء على أموال التمييزية ومنها الخلال والديق إلا عند الضرورة القصوى وعندها يتقدم الجزاء على موقوفات أو ممتلكات أخرى تفى بمستحقات المصلحة .

ويتعين في حالة الجزاء الحد إقرار كتابى على الممول المحجوز ضده أو الحارس أن وجد بانه عند التصرف في هذه المواد بالبيع عليه أن يورد التقييم النقدية الناجمة من بيعها إلى المأمورية فلا وأ اعتبر مبددا ويرفق الإقرار بمحضر الجزاء ويجوز إخطار الجهة المختصة بتفويض التقييم عند توقيع الجزاء على أحد التجار المتعهدين بتوزيع المواد التموينية لإتخاذ الإجراءات الكفيلة بصيانة حقوق المستهلكين المقيدين على الممول .

سادسا : الأموال التي لا يجوز جزأها لعدم جواز التصرف فيها أو عدم إمكانية بيعها ،

١. الحقوق المتصلة بشخص المدين ، هذه الحقوق لا يجوز جزأها لأنه تدخل في الضمان العام للمدائنين ولأنها تتعلق بشخص المدين ولأنها لا تبايع ومثلها حق الاستعمال وحق السكنى ( مواد ٩٩٦ ، ٩٩٧ في مدنى ) فقد روى بصدده هذه الحقوق شخص الدين هو وأسرته وكذلك تذاكر السكك الحديدية أو الشهادات الدراسية والصور العائلية وأيضا الأوسمة .

٢. الحقوق المالية التي لا تصور بيعها على إستقلال ومثلها حقوق الإنتفاع والحقوق العينية التسمية ( فحق الإنتفاع لا يتصور بيعه إستقلالاً عن المقار المرتفع ) ( أى العين المقتضى لماندتها طبقا لنص ١٠٢٦ في مدنى ) وحق الرهن لا يتصور بيعه مستقلا على الدين المؤس به (م ١٠٢٦ في مدنى ) .

ويقتصد بطبيعة الحال حق الإنتفاع أو الرهان المقرر على ملك الغير لماندة عقار للمدين أو تأميناً لحق من حقوقه .

٣. الأموال العامة ،

حيث لا يجوز التصرف فيها أو الجزاء عليها أو تملكها بالانقضاء وتعتبر أموالا عامة العقارات والموقوفات المملوكة للدولة أو للأشخاص الاعتبارية العامة والتي تكون مخصصة لشعنة عامة بالعمل أو لمقتضى قانون أو مرسوم ( م ٨٧ في مدنى ) كما أنه لا يجوز الجزاء على الأموال الخاصة للدولة على إستقرار الدولة موقوف بغيرها .

سابعا : الأموال التي لا يجوز جزأها بنصوص القانون ،

أ. الفرائض والألأص ، تنص المادة ٣٠٥ مرفعات على أنه لا يجوز الجزاء على ما يلزم المدين وزوجه وأقاربه وأصهاره على عمود النسب المقيمين معه في مشيئة واحدة من الفرائض والثياب وكذلك ما يلزمهم من العدة لمدة شهر .

ب. ما يلزم للمدين لمزاولة مهنته ،

تنص المادة ٣٠٦ مرفعات على أنه لا يجوز الجزاء على الأشياء الآتية إلا لإقتضاء ثمنها أو مصاريف صيانتها أو نفقة مقررة .

ج. ما يلزم المدين من كتب وإدوات ومعدات لمزاولة مهنته أو حرفة بنصه .

د. إنبات الخشبية اللازمة لاتخاذ المدين في معيشته هو وأسرته وما يلزم لعائلته لمدة شهر .

ت. النفقات والمصاريف الحكوم بها ،

تنص المادة ٣٠٧ مرفعات على أنه لا يجوز الجزاء على ما يحكم به القضاء من المبالغ المقررة أو المرتبة مؤقتة للنفقة أو للمصرف منها على غرض معين ويقتصد بالمبالغ المقررة للنفقة النفقات التي يحكم بها للقارب والأزواج ونحوهم ويقتصد بالمبالغ المرتبة للنفقة تلك التي يحكم بها للدائن موقتا إلى أن يفصل في أصل الحق كالتى يحكم بها في دعوى تقديم المصنف من أصل المستحق له ويقتصد بالمبالغ المقررة أو المرتبة للتصرف منها في غرض معين ما يحكم به ( قطعا أو مؤقتا ) لإنعاقه في مصرف معين مثل التعليم أو العلاج أو تجهيز البيت للزواج . ويحيز المشرع الجزاء على المبالغ المتقدمة بغير الربيع فقط وفاء لدين نفقة مقررة .

د. الوهبى والموصى به للنفقة ،

تنص المادة ٣٠٧ مرفعات على عدم جواز الجزاء على المبالغ والأشياء الوهبية أو الوصى بها لتكون نفقة إلا بقدر الربيع وفاء لدين نفقة مقررة وذلك سواء أكان طالب الجزاء سافعا على الهبة أو الوصية أم لاحقا لها .

هـ. الوهبى والموصى به مع اشتراط عدم الجزاء ،

تنص المادة ٣٠٨ مرفعات على أن الأموال الوهبية بها مع اشتراط عدم

التعويض الذي يمنح لهم أو لو ثبتت عن إصابات العمل .

١٠. ودائع صندوق التوفير وشهادات الاستثمار وكل ما ينص أي قانون على عدم جواز الحجز عليه ،

حيث يمنح ٨٦ لسنة ٥٤ م توقيع الحجز تحت بند مصلحة البريد على المبالغ المودعة صندوق التوفير وذلك لتجميع الأفراد على الادخار يجعل ما يدخرونه في مامن من ممتلكاتهم وأعيادهم بمصلحة البريد عن مسؤولية الحجزو التي قد توقع تحت بندها على مبالغ صغيرة في الغالب .

كما لا يجوز الحجز بمقتضى ٨ لسنة ١٩٦٥ م على قيمة شهادات الاستثمار إلا أن ضمانا على قيمة شهادات الاستثمار إذا كان نوعها أو على ما تقله من فائدة أو جائزة أو على قيمة استردادها أو استحقاتها إلا فيما يجاوز خمسة آلاف جنيه ، ويسرى المنع ولو عند وفاة مالك الشهادة وإنما هي تخضع وما قلته لضريبة الائتلاف .

طبقا للتشاقفية المبرمة بين الحكومة المصرية والحكومة الليبية وسلطنة عمان بشأن تأسيس المصرف العربي الدولي للتجارة الخارجية والتنمية قد وافق مجلس الشعب عليها وصدر بها في ٥٧ لسنة ١٩٧٤ م وهي تتضمن على حظر إجراء إجراءات الحجز القضائي والحجز الإداري على حسابات المودعين بالمصرف ومصادره لأنه لا يرجع إلى أحكام القواعد العامة (١) أيضا فإن القانون الخاص من الأحكام وإذا فلا يجوز إصدار القانون الخاص بضرورة إصعاق قاعدة عامة ما في ذلك من منافاة صريحة للغرض الذي من أجله وضع القانون الخاص .

ك : الديون الثالثة في الأوراق التجارية ،

حيث تنص المادة ١٤٨ من قانون التجارة على عدم جواز حجز الدين الثابت بالكمبيالة تحت بند ساحبها أو من سحبت عليه وعلى هذا النص إن الكمبيالة ورقة تجارية تنتقل ملكيتها بالتظهير أي بمجرد التأشير في ظهرها بالتحويل ويبدو حاجتي إلى قبول المدين ولا إلى إعلان وهذا يتعارض مع فكرة الحجز عليه فقهيته تحت بند المدين بها ، لأنه لو كان الحجز جائزا ولا يمكن الاحتجاج به في مواجهة حامله للكمبيالة الذي تؤول إليه ملكيتها بالتظهير لضعفت الثقة بهاد النوع من الأوراق التي هي القبول تداولها وقصد التجميع على التعامل بها كائنه في المعاملات التجارية ويحقق بالكمبيالة السند الذي وسائر الأوراق الائتمانية التي يحصل تداولها في التعامل بطريقة التظهير على أنه يجوز الحجز على ورقة الكمبيالة نفسها في حيازتها حاملها ويقصد بيدها عليه المازاد فكثيرا من الأوراق التي تنتقل ملكيتها بالتظهير .

١١. تعليمات تفسيرية بنسأ على فتوى مجلس الدولة رقم ١٨٣ / ١٨١ / ٥٧ م ،

أعمالا لنص المادة ١١ من المرسوم بقانون ٣١٧ لسنة ٥٢ ونص المادة ١٨٨ مرافعات لملاحظ عند الحجز على أجور العمال ما يأتي ،

١. لا يجوز الحجز على الثلاثة جنيهات الأولى من أجر العامل (إلا وفاة لدين النفقة المحكوم بها لصالح زوجته وأولاده .

٢. يجوز الحجز فيما زاد على الثلاثة جنيهات الأولى في حدود ربع المبرتبة فإذا تزامن دين النفقة مع دين الضريبة في هذه الحالة فإن ربع الأجر المحجوز عليه يخصص نصفها للدين بفرض النفقة والنصف الآخر للوفاء بدين الضريبة .

٣. تعليمات تفسيرية : دين الضريبة ممتاز ويسبق في الترتيب سائر الديون التي تكون مطلوبة من المول عند ما يأتي ،

١. الضرائب القضائية .

٢. الضريبة العينية على نفس الشئ المحجوز عليه .

٣. دين حائز منقول بحسن النية وفق مؤجر العقار حسن النية لمدة سنتين على الأكثر ويصحب الفئدة توقيع الحجز حتى يثبت حسن النية ويشتتره لكي يباشر المؤجر ومصاحب الفئدة إستيوائه على الفئدات

لا تكون قد خرجت من العين المؤجرة أو من الفئدة .

٤. تعليمات تفسيرية ١ لسنة ٦٦ ( إستئناف سوهاج ٥٧٣ لسنة ٦٥ م ٢٠ / ٢ / ١٩٦٦ ) بشأن توقيع الحجز على مرتبات العاملين بشركات القطاع العام :

يجوز الحجز إداريا بدين الضريبة التي إستحققت على المول عن فترة سابقة على الحاقبة بالعمل بأحدى الشركات المؤمنة في حدود ربع أجره تحت بند الشركة التي يعمل بها فيما عدا الثلاثة جنيهات الأولى شهريا أو العشرة قروش الأولى يوميا فإن هذه المبالغ معصومة بكاملها من الحجز عليها (إلا إقتصاما لدين نفقة مالك أو مولى .

٥. تعليمات تفسيرية عامة رقم ١ لسنة ٦٧ بشأن إجراءات

الحجز الإداري على الإئسن المؤجرة لدى البنوك ( فتوى إدارة الفتوى والتشريع لوزارة الخزانة رقم ١٧١ / ٩ / ١٩٧٥ في ٢٠ / ٤ / ١٩٦٧ ) ،

تري المصلحة أنه بالنسبة للأسواق التي يضعها المدين في خزانة يستأجرها من أحد البنوك ونظرا إلى أن لخزائنة ممتلكات من يحتفظ العمل بأدبها ويحفظ البنك بالمخاطر الأخرا فإن الحيازة تكون مشتركة بين العميل والبنك ويترتب على ذلك أنه يجوز للدائن ( مصلحة الضرائب ) أن يسلك أي من طريقي حجز الموقوف لدى المدين أو حجز ما لدى الغير فكل من الطرفين جائز وصحيح قانونا وعلى أن البيان أنه في حالة توقيع حجز ما للمدين لدى الغير تحت بند البنك فيتمتع عليه أن يمنع العميل من الإتصال بخزانته ويؤدى واجب التقرير بما في ذمته نان يدلى ببيان رقم الخزانة التي إستأجرها المدين ولهذا توجه المصلحة نظرا للمسؤولية إلى إتباع أي من طريقي الحجز سائلي الفكر عند الحجز على محتويات الخزن المستأجرة من البنوك وفقا لطرف كل حالة وبما يحفظ حقوق الخزانة العامة .

٦. تعليمات تفسيرية عامة رقم ١ لسنة ٨٩ بشأن عدم جواز توقيع الحجز الإداري على أموال الشركات الاستثمارية المنشأة وفقا لأحكام القانون ٤٣ لسنة ٧٤ ( فتوى الجمعية العمومية للفتوى والتشريع جلسة ١٨٨٨ / ٢٧ / ٢١ م ٣٧٥ ) ،

الأول : عدم جواز توقيع الحجز الإداري على أموال الشركة الاستثمارية المنشأة وفقا للقانون ٤٣ لسنة ٧٤ وقاءة إستلحقاق المصلحة لديها ،

الثاني : تنفيذ مقتضى كتاب دورى ٢ لسنة ٨٦ ( فورا ) وبكل دفعة في حالة مخالفة الشركات الاستثمارية المشار إليها لأحكام الخصم والإضافة الواردة القانون ١٥٧ لسنة ٨١ وذلك بتحويل محاضر ضد الشركة المخالفة وعرض الأمر على المصلحة لإتخاذ إجراءات رفع الدعوى ضد الشركة ضد

الشركة طبقا لنص المادة ١٩١ في ١٥٧ لسنة ٨١ .

الثالث : اللجوء فورا إلى القضاء لإستصدار أمر بالحجز التنفيذي في حالة إستماع الشركة المذكورة عن سداد أية مبالغ تكون مستحقة عليها

قامودا وكل طبقا لأحكام الكتاب الدورى ١٠ لسنة ٨٧ الصادر في ٢٦ / ٤ / ١٩٨٧ م

مضمون هذه الكتاب الدورى أن المأموريات التي تجدد أحد مشروعات الإستثمار التي إستلعت عن سداد ضريبة المرائب والأجور التي تستقطع من موطئها عند المشروعات أو إستلعت عن سداد المبالغ المحصلة من

المتعاملين معها التزاما بأحكام الخصم والإضافة أو غيرها من الصراف .

فهلى المأمورية عندما تصالف إحدى هذه الحالات أن تلجأ فورا إلى القضاء لإستصدار أمرا بالحجز التنفيذي والسير في باقى الإجراءات .

٧. تعليمات رقم ١٠ صادرة من المراقبة العامة للتخصيص بمصلحة الضرائب العامة ، لايجوز الحجز على الأشياء الآتية ،

١. منقولات منزل الزوجية مالم يوجد به منقولات أو أشياء مملوكة للمول .

٢. فراش المدين اللازم به وأقاربه على عاصود النسب المقيمين معه في عيمنت وأحد منه السرة والأغطية وغيره وكذلك ما يربطونه من الثياب .

٣. الكتب اللازمة لهنة المدين وأدوات الصناعة التي يستعملها بنفسه في عمله .

٤. الحبيب والديق الأزمن لفته وه وعائلته لمدة شهر .

٥. جاموسة أو بقرة أو ثلاث من الماعز أو الخنازير مما ينتفع به المدين وما يلزمه لأفدائه لمدة شهر والخيار للمدين .

٦. وغير ذلك مما ذكر في قانون المرافعات والقوانين الأخرى .

ثامنا : يتم تحصيل الحجز بمقتضى أورد واجبات التخصيص بعد أن تصبح واجبة الأداء وتتصدر هذه الأرواد باسم من هم ملزمون قانونا بتسديدها للمخازنة وتكون الضريبة واجبة الأداء في الأحوال التالية : ،

أ. الضريبة من واقع الإقرار .

ب. الضريبة من واقع تقديرات المأمورية (إذا لم يقدم المول لإقراره الضريبي في الموعد القانوني

ج. الضريبة من واقع تقديرات المأمورية إذا قبلها المول .

د. الضريبة من واقع رفع لجنة المعلن المختصة .

ه. الضريبة من واقع تقديرات المأمورية في حالة عدم طعن المول على نموذج ١٩ ض في الإياد القانوني والأصل في الوفاء هو قيام المول بسداد الضريبة فإذا كانت من واقع الإقرار وجب عليه القيام بسداد الضريبة من واقع الإقرار في الموعد القانوني لتقديم الإقرار ويكون لمصلحة الضرائب



٥. توقيع المدين أو من يجيب عنه والشاهدين والحارس إذا كان غير

الحق في توقيع الحجز الإداري .

وعليه فالأصل في الوفاء هو الوفاء الإختباري وهو أما أن يكون فوريا أو يكون بالتقسيم .

وفي حالة عدم قيام الممول بالوفاء الإختباري أم المصلحة في مباشرة حقها في التحصيل بطريق الوفاء الجبري بطريق الحجز الإداري المرر بالقانون ٣٨ لسنة ١٩٥٥ بإحدى طرق الحجز الإداري بإيائها تفصيلا بعد .

■ أحكام محكمة النقض وقضايا مجلس الدولة بشأن المادة (٣) ق ٣٨ لسنة ١٩٥٥ :

١. ط ٢٨٨ لسنة ٤٢ في جلسة ٢٥ / ٢ / ١٩٦٦ م نقص مدني .

الأموال المملوكة للأفراد لا تكتسب صفة الأموال العامة ولو تم تخصيصها بالتفصيل للمصلحة العامة إلا إذا اتخذت الدولة في شأنها إجراءات نزع الملكية للمنفعة أو انتقلت ملكيتها إليها بإحدى طرق كسب الملكية .

٢. ط ١٦٦ لسنة ٢١ في ٢١ / ٥ / ١٩٥٢ م. مجموعة النقض ٤ / ١٠٧٣ . ١٩٨٠

لا يجوز الحجز على البائع المودعة من الدخزين في صندوق التوفير بالبريد ( ٢ - م ) ٨٦ لسنة ٥٤ ) وعلة التبع تشجيع الإدخار وحماية مصلحة البريد من المحجوزين الكثيرة التي قد تقع تحت أيديها إذا أبيع الحجز والمنع هنا معلق بالنسبة لأي دين على أنه إذا توفى المودع انقضت عملية الإدخار ووجب على مصلحة البريد رد الدويمة لورثة المودع أو إلى المستحقين بعد إبراز ما يثبت صفتهم ويجوز وبالتالي التضييق ( الحجز ) على الدويمة من دائلي المورث أو دائلي الورثة .

٣. نقص مدني في ١٠ / ٥ / ١٩٧٢ م مجموعة ٢٣ ق ٣٥ .

لما كان الحجر في معنى المادة ٥٤ ق مدني تشمل جميع عناصره من ثابت ومتنقل ومن عقارات مادية ومعنوية كالعقارات والسعة التجارية والحق في الإجارة وهذه القصورات هي عماد فكرته وأهم عناصره ولا يلزم إقرارها جميعا لتكوينه بل يكفي وجود بعضها ويتوقف تحديد العناصر التي لا غنى عنها لوجود محل التجاري على نوع التجارة التي يزاولها والمحل ولا كان الحق في الإجارة ليس من الحقوق المتصلة بشخص المستأجر خاصة وهو حق مالي يجوز التصرف فيه والحجز عليه ومن والحجز عليه ومن ثم ليحوز لدائن المستأجر أن يستعمل هذا الحق نيابة عليه بينما لا تقضى به المادة ٣٣٥ ق مدني وبالتالي إذا وقعت مصلحة الضرائب الحجز على موجودات محل الضريبة وعلى حق مدينها في الإجارة ثم قامت ببيعها وتمسكت في دفاعها أمام محكمة الموضوع بأن تصرفها في حق الإجارة هو بيع للمتجر بأكمله يكون هذا التصرف صحيحا من جانب المصلحة .

٤. فتوى الجمعية العمومية للمعوى والتشريع رقم الملف ٤٧ / ٢ / ٣٧٥ في ١٩٨٠ / ١ / ١٩٨٠ .

١. عدم جواز توقيع الحجز الإداري على أموال الشركات الإستثمارية المنشأة وفقا للقانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ وقيام مستحقات مصلحة الضرائب لديها .

ب. في حالة مخالفة هذه الشركات لأحكام الخصم والإضافة يتم تحرير محضر ضد الشركة المخالفة وعرض الأمر على المصلحة لإتخاذ إجراءات رفع الدعوى العمومية ضد هذه الشركة طبقا لنص ١٩١ في ١٥٧ لسنة ٨١ ( المعدل بق ١٨٧ في ٩٣ لسنة ٩٠ ) .

ما يتعلق بإحدى مواد القانون

م (٤) حجز المقتول لدى المدين

هو الحجز على المقتولات المملوكة للمدين التمس حيازته أو في حيازة من يمثله وذلك لغرض وصفا مديته تحت يد القضاء أو الحاجز ثم يبعها ( ٣ ) استيعاد حق الحاجز من ممتلكاتها .

وحجز المقتول لدى المدين لا يتم إلا على الأموال المنقولة أو التي هي بمنزلتها كالأوراق المالية أو المحررة لحاملها وأهم صور هذا الحجز هو المتعلق بحجز الثمار إذا إستمر المضرع إلا يتم الحجز عليها قبل تضمها بأكثر من خمسة وخمسين يوما وتكون المصوبة في التطبيق كما يلي .

١. معرفة تاريخ الزراعة وبالتالي تاريخ الحصاد أو الجنى بمعرفة

القائمين بالحجز .

٢. تعيين الحارس .

٣. التواريخ الحصد للبيع على ضوء عدم الإلزام بتاريخ الجنى أو

الحصاد .

٤. المكان الذي سيجري فيه البيع .

٥. كسر الأبواب أو فسخ الأقفال بالقوة لتوقيع الحجز .

وقد قررت المادة المذكورة عدم جواز ذلك إلا بحضور أحد مأموري الضبط القضائي وإذا كان المكان أو المنشأة مغلقة بموجب حكم قضائي أو امر من النيابة أو أية جهة حكومية أخرى وجب قبل المتع الحصول على إذن من ذات الجهة التي أمرت بذلك .

وتكمن الصعوبة في التطبيق فيما يلي .

١. عدم القدرة على إلزام أي من مأموري الضبط القضائي ( الشرطة ) بالاشتراك في الفتح أو الفسخ والتوقيع على المقتولات التي توجد بالمنشأة حارس كما بين القانون ذلك .

٢. صعوبة استصحاب شاهدين يتحتم أن يكون أحدهما من رجال الإدارة المحميين ( العمدة شيخ البلد شيخ الحارة )

٣. إذا كان العلق داصر الجهة فيصعب الحصول على إذن الجهة أو المحكمة أو النيابة .

٤. عدم رسم الشرع للخطوات اللازمة لذلك .

مادة (٦) : إشتغال محضر الحجز على مقام به مندوب الحاجز من إجراءات .

مادة (٧) : يوقع التثنية بالأداء والإنداز بالحجز ومحضر الحجز كل من المدين أو من يجيب عنه ومندوب الحاجز والشاهدين والحارس .

الخ .

وتكمن صعوبة التطبيق فيما يلي .

١. عدم وجود المدين أو من يجيب عنه رغم وجود مقتولات يمكن الحجز عليها .

٢. صعوبة تعيين حارس بخلاف المدين بغير رضاه الكامل .

٣. صعوبة التوقيع على شاهدين .

مادة (٨) : حجز الثمار المتصلة والمزروعات القائمة قبل نصحها ( سبق التعليق عليها )

مادة (٩) : الحجز على المصوغات والسبائك الذهبية أو المصان أو الأبحار الكريمة :

وتكمن صعوبة التطبيق في تنفيذ الإجراءات الخاصة بطريق الحجز عليها وللصعوبة فيما يلي .

١. يتم تقييم هذه الموجودات بمعرفة خبير يعين أجره بقرار من الوزير المختص .

٢. إذا أقتضى الأمر نقلها أو وزائها توضع في حوز مختم ويذكر ذلك في المحضر مع وصف الأختام .

مادة (١٠) : الحجز على النقود :

لا تعليق عليها لأنها لا تتم على الإطلاق إلا أن الحجز على النقود هو بمثابة تنفيذ مباشر يعمل به الدائى إلى استيفاء حقه بالمحصل عليه مباشرة .

مادة (١١) : تعيين الحارس على المحجوزات :

وصعوبة التطبيق تنبع من عدم قبول أحد الحراسة ولا يجوز تعيين الحارس إلا بموافقة عليه والحراسة لا يجزى القانون أن يكون الحارس خادما للحاجز أو مندوب بالحجز أو أن يكون زوجا أو قريبا أو صهرا لأيهما حتى الدرجة الرابعة وقد قررت محكمة النقض ( نقض جرائي جلسة ١٨/٨ ط ٣٤١ لسنة ١٠ ق .

أن أول شرط قيام الحجز هو أن توضع الأشياء التي حجز عليها تحت يد الحارس وذلك للمحافظة عليها ولتقديمها وقت طلبها للتسليم عليها .

وهذه الحراسة هي المظهر الخارجى للحجز لا تعتبر له وجود بدونها ( )

مادة (١٢) : استعمال الحارس للأشياء المحجوزة من عمده ( لا تعليق )

مادة (١٣) : إعفاء الحارس من الحراسة قبل البيع ( بين الحظر والإباحة )

وتكمن صعوبة إعفاء الحارس من الحراسة قبل البيع ( بين الحظر والإباحة ) وتكمن صعوبة التطبيق في الحالة التي يتولى فيها المدين الحارس إذا أوجب القانون على الورثة إخطار الحاجز فوراً بوفاته ولا

الترضا بالتعويض ولم يحدد المشروع كيفية حدوث ذلك .

مادة ١٤ : الإعلان والتشريف على البيع .

وتكمن صعوبة التطبيق فيما يلي .

١. صعوبة الاحتفاظ بالإعلان بوجوده على باب العمدة أو منزل الممول

المدين ( إذا كان هو المكان الذي توجد به الأشياء المحجوزة ) .

٢. تكلمة النشر إذا كان الضرائب المنتظر تحصيلها قليلة .
٣. ترتيب البطلان في حالة عدم معرفة المدين بالتأجيل والتوقيع على مايشئ علمه أو عند رفضه التوقيع يجب تحرير محضر وتوقيع شاهدين بإبلاغ حصول هذا الإعلان .
- مادة ١٥ : يجري البيع بالزاد العلني ... الخ ( لا تعليق )
- مادة ١٦ : لا يجوز بيع المصادن الشخصية لأصحاب التكرية بأقل من قيمتها المقدرة ... الخ ( لا تعليق )
- مادة ١٧ : على الراسي عليه المزداد أداء باقي ثمن البيع فوراً ... الخ ( لا تعليق )
- مادة ١٨ : يكتف محضر البيع على المعنى في البيع إذا انتج من بيع بعض المحجوزات مبلغ كاف لوفاء المبالغ المحجوز من أجلها والمصرفات ... الخ ( لا تعليق )
- مادة ١٩ : يحذر محضر بالبيع يثبت فيه قيمة المبالغ المطلوبة ... الخ ( لا تعليق )
- مادة ٢٠ : سقوط محضر البيع وإيقافه وتكتم صعوبة التطبيق فيما يلي :
  ١. المدة المحددة للتطبيق ستة أشهر إذا لم يتم البيع وهي مدة قصيرة جداً نظراً للإجراءات التي تتم قبل البيع وحتى تمامه وكان الأجدر بالشرع اعتبارها اثني عشر شهراً على الأقل إلا أن بعض المحجوزات تتم بصعوبة حسب ظروف كل معول وكان على الشرع أن يوازن بين مصلحة المحجوز عليه ومصلحة الحاجز وبذلك يتحقق الصالح العام في تحصيل الديون العامة .
  ٢. إن إطالة الفترة الزمنية لفترة استقوط المبالغ المعلقة للموكل قبل صالحي الممول إذا جرى العرف على أن هذه المدة فرصة للموكل للسداد قبل اتخاذ إجراءات البيع وخاصة في حالة عدم وجود قرار تكمييع للممول عن المديونية .
٣. إن المشرع تنبه إلى ذلك بالنسبة لحجز ما للمدين لدى الغير الإداري ( ٨٧٢ لسنة ٢٦ ق ٣٠ / ١٩٧٥ / ١٩٧٥ ) وكذلك بالنسبة للحجز العقاري ( ٩٥٤ لسنة ٤٥ ق ٢٤ / ١٩٧٩ / ١٩٧٩ ) .
- مادة ٢١ : إيقاف إجراءات المحجز والبيع للسداد ( لا تعليق )
- مادة ٢٢ : مصرفات إجازات المحجز والبيع وإجواز الإلغاء منها
- مادة ٢٣ : التعليق : يجب الإشارة إلى المبلغ الرهني الذي فرضه المشرع كمصاريف حجز والمتمثل في ٢ ج محضر المحجز - ٢ ج محضر البيع - ١ ج من البيع كما قرر المشرع إعفاء المدين من المصاريف إذا قام بالسداد خلال ثلاثين يوماً من تاريخ المحجز .
- وقد حدثت المادة الثانية من القرار الوزاري رقم ٤٦ لسنة ١٩٨٥ مصرفات سابقة وهي مبالغ لا تكفي لثمن الأوراق التي يتم استيفائها في تحرير المحضر ومايتبعه من إجراءات إذا مضى عليها أكثر من عشرون عاماً لذا يجب زيادتها بالقدر المناسب .
- مادة ٢٤ : خصم مصرفات الإجراءات ومصرفات الإعفاء والنشر ... الخ ( لا تعليق )
- مادة ٢٥ : توالي توقيع المحجز على المتقول الواحد وتكتم صعوبة التطبيق .
١. عدم التزام الجهات الحاجزة وخاصة البنوك بإخطار مصلحة الضرائب عند توقيع المحجز على مديونه .
٢. صعوبة توحيد الحارس .
٣. عدم التزام المحاكم بإعلام مصلحة الضرائب بأسماء أصحاب المحجز القضائية والمحاكم التي يتبعها إعلام المحضرين التي نفذت المحجز القضائية أو أسماء الجهات الحكومية التي أوقعت المحجز الإدارية .
- مادة ٢٦ : كيفية تسوية ثمن بيع المحجوزات :
  ١. أن يدايع ثمن بيع المحجوزات خزينة المحكمة المختصة لتوزيعه بين الحائزين لاقتحم الحكم بالتوزيع في الحال وإنما يظل المبلغ في خزينة المحكمة وعلى كل طرف إخلاء ما يراه مناسباً من إجراء لتحصيل دينه .
- مادة ٢٧ : ( معدلة بالقانون ٣٠ لسنة ١٩٧٢ ) :
  ١. إيقاف إجراءات المحجز والبيع حتى يفصل في دعوى المنازعة وتكتم صعوبة التطبيق .
  ٢. أنه رغم النص على أنه يترتب على رفع الدعوى بالمنازعة في أصل المبالغ المطلوبة أو في صحة إجراءات المحجز أو إسترداد الأشياء المحجوزة وقف إجراءات المحجز والبيع إلا أن التعليمات قد انتهت إلى أن حالات الوقف إذا كان الدعوى في أصل المطالبات ( الإعساء ، السداد ، سقوط الحق ) إلا أن

- المحكمة تقضي بالإيقاف في جميع الأحوال ... الأمر الذي يحرم الدولة من اقتضاها دينها في الوقت المناسب بالبرمجة المطلوبة .
- المواد من ٢٨ حتى ٣٥ ( المحجز التنفيذي تحت يد الغير حجز ما للمدين لدى الغير )
  ١. يعتبر حجز ما للمدين لدى الغير من أهم وسائل التحصيل الجبري لاستحقاقات الجهات الإدارية بل يمكن القول بل أهم الوسائل على الإطلاق والمصيب في ذلك يرجع إلى أن يغل يد المدين عن التصرف في أمواله الموجودة لدى الغير .
  ٢. أن المواد من ٢٨ / ٣٥ لسنة ١٩٥٥ لم يأت بها نص خاص بأمر المحجز الذي يوقع المحجز بمقتضاه تحت يد الغير ولكن ورد بها مباشرة أن حجز ما للمدين لدى الغير يكون بموجب محضر حجز وقد يتبادر إلى الذهن عدم قانونية هذا المحجز لأن المادة الثانية من القانون ٥٥/٣٨ تبطل كل حجز لا يكون بناء على أمر مكتوب وصادر ممن له السلطة على إصداره بمقتضى القانون ولكن ترجع قانونية هذا المحجز إلى ما جاءه بنص ٢٩ من القانون من أنه يقع حجز ما للمدين لدى الغير بموجب محضر حجز يعلن إلى المحجوز لديه كما أن نص ٣٢٤ / ١ منقضي نقض بأمر جميع أموال المدين ضامنة للوفاء بدينه وإن كانت منقولات مادية مملوكة له في حيازته أو في حيازة غيره أو حقوق منقولة له في دتمه أو في دتمه غيره .
- ملاحظات على المحجز :
  ١. لم يترك المشرع بيان الإجراءات الواجب إتخاذها قبل المحجز ولا بيان الشروط الواجب توافرها في الدين المطلوب المحجز من أجله لقواعده التنفيذية ( في قانون المرافعات ) بل على النص على كل ما يجب مراعاته وما لا يجب .
  ٢. لا يسبق توقيع هذا المحجز لإخلاء مديونات التنفيذ من إعلان سند التنفيذ وتعليقه بالوفاء .
  ٣. أغفل المشرع حالة إعلان الوارث إذا عن للدائن المحجز على ما للموكل لدى الغير .
  ٤. إذا كان المحجز الإداري لا يجوز قبل جهة حكومية فإنه يجوز أن يوقع تحت يدها وإذا لم تقرب بما في الدفعة فلا يعمل بالجزاء المنصوص عليه في المادة ٣٢ / ٣٠٨ / ١٩٥٥ وإن كان يجوز ( عند الإقتضاء ) الالتجاء إلى التحكيم الإجباري الواجب إتخاذها في منازعات فروع الحكومة أو القطاع العام .
- مشاكل التطبيق :
  ١. عدم الإقرار بما في الدفعة مؤبداً بالتنفيذ ( ٢٦ ق ١٨ لسنة ١٩٨٥ )
  ٢. ومجموعة النقض من ١٨ ق ١٦٦ / ٢٠٧٢ / ١٩٧٢ )
  ٣. استثناء الجهات الحكومية من توقيع الجزاء المنصوص عليه في ٣٢ ق ٣٠٨ / ٥٥ عند عدم التقرير بما في الدفعة .
  ٤. صعوبة تطبيق إجراءات رفع دعوى الإلزام الشخصي المنصوص عليها قبل المحجز لديه لعدم بيان كمية رهنها والشروط اللازمة لذلك .
  ٥. رغم كثرة إجراءات المحجز المذكور فإن مصاريفه ( ٢ ج لكل محضر ) زهيدة .
  ٦. صعوبة الحصول على إقرار بما في الدفعة من البنوك في ظل ق ٢٠٥ لسنة ٨٠ في شأن سرية الحسابات في البنوك واستلزام ذلك لفترة زمنية طويلة .
- المواد من ٣٦ حتى ٣٧ :
  ١. الحجز على الأسمه والمستندات والشيكات والكمبيالات والإيرادات المرتبة والأسمه الاسمية وحصص الأرباح المستحقة وحقوق الموصنين ... الخ بطريقة حجز العقول ( لا تعليق )
  - المواد من ٣٨ حتى ٣٩ : تكليف البنوك أو الماسرة أو المصاريف بالبيع وحجز الإيرادات المرتبة والأسمه والحصص وغيرها تحت يد المدين ... الخ ( لا تعليق )
  - المادة ٤٠ حتى المادة ٧٤ : الحجز على العقار
    ١. ويشمل المواد الموضوعات التالية بخصوص الحجز العقاري بداية التنفيذ . الحجز . إعلان الحجز . الحراسة . شهر المحضر . الآثار المترتبة على إعلان المدين أو الحائز بالحجز . الآثار المترتبة على الإعلان من إحقاق المالك أو المعلن . وبقاء المستأجر بالأجرة إلى الحاجز وبترتبه دتمته تجاه المالك أو المعلن . عدم نفاذ تصرف المدين على العقار إذا تم بعد تسجيل محضر الحجز . إعلام محضر الحجز إلى أصحاب الحقوق المعنية الشهرية وأثارها هذا الإعلان . وقف السير في الإجراءات . العضويات المترتبة على المدين في حالة إتلاف العقار أو بنية التمرات . بيع العقار وشمل

تخالف هذه التعليمات قواعد القانون بحجة المحافظة على أموال الخزنة العامة ولا يصح ما قوله المصلحة من أن الإيقاف يعني توقيع الحجز ثم وقفه متى وجدت منازعة وذلك لأن الحجز في القانون يعني .

- ١ . عدم السير فيه إذا كان قد بدأ .
- ب . عدم اتخاذ أي كم يمكن قد بدأ بعد .
- ج . وليس معنى عدم تنفيذ الحكم - تنفيذته ثم وقفه السير فيه - فإذا كانت هناك منازعة أمام القضاء أو أمام لجنة الطعن في صحة المظالمات من المصلحين فإن هذه المنازعة ذاتها تمنع توقيع الحجز عليه باستثناء الحجز التحفظي طالما توافرت شروطه الواردة في قانون ضرائب الدخل ولا تكون المصلحة قد وقعت حجزاً دون توافر شروطه ومقوماته فيكون باطلاً بتعين الحكم بالإلغاء بناءً على طلب المحجوز عليه ولا يكفي فقط بوقف السير فيه .

**المادة ٧٥** : فيما عدا ما نص عليه في هذا القانون تسري جميع أحكام قانون المرافعات المدنية والتجارية التي لا تتعارض مع أحكام هذا القانون ومعنى ذلك سريان قواعد المرافعات عند وجود فراغ إجرائي في قانون الحجز الإداري .

**المادة ٧٦** : إلغاء الأوامر العالية والمتعارضة مع قانون الحجز الإداري .  
**المادة ٧٧** : تفويض الوداد كلاً في اختصاصه في إصدار القرارات اللازمة لتنفيذه .

- ومن قراءة نص المادة المذكورة نستخرج الآتي ..
- ١ . تم إضافة مواد اللائحة التنفيذية الصادرة بأقرار رقم ٢٤٣ لسنة ٥٥ من وزير المالية والاقتصاد وتنقيح أحكام القانون ٣٠٨ لسنة ٥٥ إلى كل مادة خاصة بها في مواد القانون المشار إليه من خلال التعليق على مواد القانون .
- ٢ . عدم إصدار اللائحة التنفيذية سبعة مواد .
- ٣ . تم نشرها بالجريدة الرسمية في ٢٧/١٠/٦٠ تألعد ٨٤ .

### توصيات

- وضع مما تقدم ضرورة تعديل قانون الحجز الإداري خاصة في المشكلات المتعلقة بالتطبيق الفعلي له في مجال الضرائب وخاصة أنها تتطور ظروف إصداره في ١٩٥٥/٧/٢٣ على الظروف الحالية الاقتصادية منها والاجتماعية ونسب في القن الحادى والضربين وذلك بعد أكثر من ثلاث وخمسون عاماً من التطبيق الصلى لها القانون .
- إن سرعة إصدار تنقيح وتناسب والظروف الاقتصادية والاجتماعية في القرن الحالى والمستقبل القريب تاتر أمرا ملحا لوكالة التطور الطبيعى فى الانشطة ومتطلبات العصر الحديث ومخاضات فى الحال العام .
- أن اختصار الإجراءات في التشريعات التى يتم تنقيحها بات أمرا طبيعيا ومتعمدا في ظل عصر التكنولوجيا والمعلومات واختلاف أنماط البشر والسلوكيات بما يحقق العدالة في التكيف والأداء
- انه إذا ما دعت الحاجة إلى تغيير قوانين الضرائب على الدخل فقد تدخل الشرع وقام بالتغيير من القانون ٣٩١/١٤ ومروراً بـ ١٦/٤٦ والقانون ١٥٧/٨١ والقانون ١٧٧/١٨٧ وأخيراً القانون ٩٢ لسنة ٢٠٠٥ ، ومن ثم ونظراً لارتباط قانون الحجز الإداري بقوانين الدخل فإن الحاجة أصبحت تتطلب تدخل الشرع لإصدار قانون حجز إداري يستوعب متطلبات العصر .

### المراجع العلمية

- ١ . التنقيح الجبرى القضائى الإدارى المباشر مجلة القضاة ١٩٨٠ د / فنى والى .
- ٢ . الحجز الإدارى علما وعملًا . مودة التشريع والقضاء الطبعة الثالثة ٨٣ .
- ٣ . قانون المرافعات المدنية والتجارية ١٩٩٢ .
- ٤ . مجموعة قوانين الضرائب في مصر . الناشر دار مجلة التجارة والضريبة ١٩٩١ .
- ٥ . التنقيح الجبرى في المواد التجارية والمدنية والحجز الإدارى د / فليل إسماعيل عمر .
- ٦ . التنقيح والحجز . المادة العلمية لمركز التدريب الضريبى ٢٠٠٣ .
- ٧ . قضاء التقض الضريبى د / أحمد محمود حسنى . الطبعة الثانية ١٩٩٠ .
- ٨ . مجموعة محاضرات في أعمال الحجز الإدارى يونيو ١٩٧٨ .
- ٩ . المرشد الضريبى في أعمال الحجز والتنقيح . المطابع الأمورية ١٩٧٤ .
- ١٠ . الحجز الإدارى . عدد خاص . مجلى التشريع المالى والضريبى ١٩٩٧ .
- ١١ . مبادئ القانون ( نظرية الحق ) د / مصطفى عدوى ١٩٩٨ .

تجديد الميعاد . النشر والإعلان عن البيع . مكان البيع والسامعين به . الأسباب التى تؤدى إلى عدم نفاذ البيع . تأجيل البيع أو وقفه أو الغائه . تنفيذ البيع .

### مشاكل التطبيق :

نظراً لطول إجراءات الحجز المذكور فإن المأموريات لاتمكن إلى إدخال إجراءات الحجز على العقار وسنورد سببين هامين من مجموعة أسباب لعدم الإطالة .

### ١ . بالنسبة شهر المحضر :

قررت المادة ١١٣ مدنى أن الحجز الذى توقع إقتضاء لديون مشمولة بحقوق امتياز عامة فلا حاجة لشهرها ومنها المبالغ المستحقة للخزنة العامة من ضرائب ... إلخ .

ومما لا شك فيه أن هذه القاعدة المقررة في المادة ١١٣ مدنى منتقدة لأنها تخالف القاعدة العامة التى توجب لترتيب حقوق عقارية شهرها عملاً بقانون الشهر العقارى رقم ١٤ / ٤٦ ولأنه لا تغير بحسن النية الذين قد يقصون بترتيب حقوق عقارية لهم على عقارب اليد التحقق من ملكيته تحقيقاً كاملاً كما يتضح بعد ذلك أن العقار قد حجز عليه حيزاً غير مشهر ضمناً لدين عام على العقار غير مشهر ولا يمكن فى الإمكان أن يصل إلى علمهم كل هذا . وهذا صاحب بمصلحة الضرائب في تعليماتها في ٣٠ / ١٢ / ٥٥ إلى أن تقرن إصدار الحجز العقارية إشهاراً لحقولها ورعاية لحقوق الغير المتعاملين مع الممول لكن يكتفى على علم بما يقلل العقار من حقوق إمتياز عليه دائماً وإنما يلاحظ أن مصلحة الضرائب في وسعها دون غيرها من الجهات التى قررت ما تقدم وأن هذا الذى قررته لا تعيدها فتتملك المدلول عنه والرجوع إلى مآثره المادة ٤٤ / ٣٠٨ / ٥٥ وأهم من هذا فإن لمصلحة الضرائب عدم الإعتماد بتصرفات الممول المفهورة قبل تسجيل محضر الحجز .

مع مراعاة أن شهر المحضر وتسجيله وإجراءات تحرير العقد الأزرق يلزمها الكثير من الصبر والوقت والمصاريف .

- ٢ . إشتراط القانون حصول البيع في مقر المحافظة بحضور المحافظ . أو من يقوم مقامه وتوقيعه على محضر البيع ورثبت الإعلان على مخالفة ذلك .
- ٣ . في حالة صدور حكم قضائى بدمس المازد بوقف البيع ويوجب الراسى عليه المازد في خزينة المحكمة الضم وتقوم المأمورات بإرسال بيان بالضرائب المستحقة والمصاريف والإستندات التى تؤيد دين المصلحة لتطلب من المحكمة المختصة فتح باب التوزيع والحصول على حقوق الخزنة العامة .
- ٤ . قررت المادة ١٤ مكرر ( بمضافة بـ ٣٠ / ٧٢ ) يشترط على رفع الدعوى بالتنازع في أصل المبالغ المطبوعة أو في صحة إجراءات حجز العقار ولف إجراءات الحجز والبيع الإدارية وذلك إلى أن يفصل نهائياً في النزاع .
- ٥ . واستقرأ هذا النص تعرض الآتى .

أولاً : تعليمات المصلحة بمناسبة صدور ق ٧٢/٣٠ بتعديل بعض أحكام ق ٣٠٨ / ٥٥ .

جاء في هذه التعليمات الصادرة في الكتاب الموزى رقم ٣٧ لسنة ٧٣ في ٢٤/٧/٧٢ أن الأحكام التنفيذية للقانون ٧٢/٣٠ قد أوضحت أن الهدف الأساسى لرفع الدعوى بالتنازع في الحق المحجوز من أجله وصحة إجراءات الحجز هو وقف هذه الإجراءات وإرجاع الأمر إلى أن يفصل نهائياً في النزاع المتنازع كما جاء بالتناقض البرلمانية أن اللجنة التشريعية بمجلس الشعب أعادت صياغة القانون بما يكفل توفير الضمانات القضائية للمحجوز عليه دون إخلال بواجب المحافظة على سرعة تحصيل مستحقات الخزنة العامة وإذا كان الإيقاف يعنى توقيع الحجز ثم وقفه متى وجدت منازعة في أصل المطبوعات أو صحة إجراءات البيع أو الاسترداد فإن القانون ٧٢/٣٠ لم يرتب أى أثر للمنازعة على إجراءات حجز ما للمدين لدى الضريبة ورغبة في المحافظة على حقوق الخزنة العامة بما لا يخرجه عن أهداف القانون ٧٢/٣٠ فإن المصلحة توجه النظر إلى مراعاة الآتى :

- ١ . وللمصلحة الحق في توقيع الحجز على المفلور أو العفا ببقية الضرائب الواجبة الأداء ومتبعين عدم السير في إجراءات المبيع متى تحقق وجود منازعة في الضرائب المحجوز من أجلها في صحة إجراءات الحجز أو باسترداد الأشياء المحجوزة ويستمر الإيقاف إلان يفصل نهائياً المتنازع .
- ٢ . عدم صدور القانون ١٢٤/٨٠ على إجراءات حجز ما للمدين لدى الغير ومن ثم سريان المصلحة هذه الإجراءات متى استسدى الأمر ذلك .
- ٣ . يظل ق حق المصلحة قائماً في توقيع الحجز التحفظية في الحالات التى يجوز فيها ذلك .

ثانياً : تعليق على التعليمات السابقة :



بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو العقيدة .

وكانت المادة الثالثة من دستور ١٩٢٣ تنص على أن المصريين لدى القانون سواء وهم متساوون في التمتع بالحقوق المدنية والسياسية، وفيما عليهم من الواجبات والتكاليف العامة ولا تمييز في ذلك بسبب الأصل أو اللغة أو الدين واليهام وحدهم وبعدد الوظائف العامة مدنية أو عسكرية ولا يولى إلا الجانب الذي يري في

أحوال استثنائية تتغيرها القوانين

وكانت أول وثيقة تعترض صراحة للمساواة في التوظيف بالنسبة

لجميع المصريين هي فرمان الخط الشريف الذي أصدره الباب العالي في ١٨٩٣/١١/٣ حيث كفل هذا فرمان بعض الحقوق

والحريات العامة للمصريين على قدم المساواة من بينها المساواة في التوظيف، ولما أدرك الباب العالي عدم تطبيق وإلى مصر أحكام

فرمان الخط الشريف أصدر فرماناً آخر في ١٨٩١ / ٢ / ١٣ يلوم

الوالي على عدم إتباع أحكام فرمان الخط الشريف، غير أن فرمان

١٨٩١ لم يطبق بدوره واستمرت الوظيفة العامة منحه في يد الحاكم

يمينها من شاء أو يمتنعها عن شاء

وفي ١٨٩٨/٤/١٠ صدر قانون الخدمة المدنية الذي قرر أن يكون

التعيين في الوظائف العامة على أساس الجدارة وذلك بإجراء

امتحان مسابقة إلا أن وجود الاستعمار البريطاني في مصر حال

دون تطبيق هذا القانون، فصدر أمر عال في ١٨٩٨/١٢/٤ يجعل

المؤهلات الدراسية أساساً للتعيين ويقفل من حالات التوظيف بطريق

استحداث المسابقة - وفي ١٩٠٣/٥/١٣ صدر أمر عال بإلغاء

امتحانات التسابق صراحة، وبذلك فقد مبدأ المساواة أمام الوظائف

العامة أعم ضمانة من ضماناتها .

وضع قانون العاملين المدنيين بالدولة مبدأ المساواة في تقلد

الوظيفة العامة في المادة التي يستحقها بوصفه من المبادئ

الدستورية العليا التي حرصت جميع القوانين على التقيد به في

صياغة الأحكام الخاصة بها، ولا ترد به أية نصوص تحجب حق

المرأة في تولي الوظائف العامة أو تقيدها فيها في التقدم لشغلها،

والأكثر من ذلك أن الشرع جعل الوظيفة العامة للمتقدمين لشغل

الوظيفة قائمة على معايير موضوعية لا تقترب من قريب أو بعيد

إلى الجنس ( التذكير أو الأنوثة )، حيث نصت المادة ١٨ على أن

يكون التعيين في الوظائف التي تشغل بامتحان بحسب الأفضلية

الواردة بالترتيب النهائي لنتائج الامتحان وعند التساوي في

الترتيب الأعلى مؤهلاً، الأقدم تخرجاً، فإن تساوى تقدم الأكبر

سناً .

ويكون التعيين في الوظائف التي تشغل بدون امتحان على الوجه

الآتي .

١ . إذا كانت الشهادة الدراسية أحد الشروط الواجب توافرها

فحين يشغل الوظيفة فيكون التعيين طبقاً للمؤهل الأعلى، وعند

التساوي في المؤهل تكون الأولوية للأعلى في مرتبة الحصول على

## موقف الشرع والقضاء والفقه

### من تقلد المرأة الوظيفة العامة :

جاء الدستور المصري الحالي مطابقاً لمبادئ التي قررتها

الاتفاقيات الدولية المعنية بحقوق الإنسان وترجمتها لها بموجب

المادة الثامنة التي نصت على أن "تكفل الدولة تكافؤ الفرص لجميع

المواطنين" والمادة (١٤) التي نصت على أن "الوظائف العامة حق

للمواطنين وتكليف للمواطنين بها لخدمة الشعب، وتكفل الدولة

حمايتهم وقيامهم بأداء واجباتهم في رعية مصالح الشعب" .

ونصت المادة (١٠) الواردة في الباب الثالث ( الحريات والحقوق

وواجبات العامة ) على أن المواطنين لدى القانون سواء، وهم

متساوون في الحقوق والواجبات العامة ولا تمييز بينهم في ذلك

تنص على أن .:

١ . يتلقى الأمين العام للأمم المتحدة نص التحفظات التي تبديها

الدول وقت التصديق أو الانضمام ويقوم بتعميمها على جميع الدول .

٢ . لا يجوز إيداع أي تحفظ يكون منافي لموضوع هذه الاتفاقية

وغرضها .

٣ . يجوز سحب التحفظات في أي وقت بتوجيه إشار بها المعنى

إلى الأمين العام للأمم المتحدة الذي يقوم عندئذ بإبلاغ جميع الدول

وبيصح هذا الإضرار لافض المغضول اعتباراً من تاريخ تلقيه،

والتحفظات التي سجلتها مصر وردت في المادة الثانية من القرار

الجمهوري المشار إليه والتي نصت على أن " التحفظ على نص الفقرة

الثانية من المادة (٩) بشأن منح المرأة حقاً متساوياً كحق الرجل فيما

يتعلق بجنسية أطفالها بأن يكون ذلك دون إخلال باكتساب الطفل

الناتج من زواج لجنسية أبيه وذلك تفادياً من اكتسابه لجنسيتين في

حالة اختلاف جنسية الأبوين أثناء الإضرار بمستقبله إلا أن اكتساب

الطفل لجنسية أبيه هو أنسب الأوضاع له ولا مساس في ذلك بمبدأ

المساواة بين الرجل والمرأة إذ المألوف موافقة المرأة في حالة زواجها من

اجنبي على اكتساب أطفالها لجنسية الأب .

التحفظ على نص المادة (١٦) بشأن تساوى المرأة بالرجل في كافة

الأمور المتعلقة بالزواج وعلاقات الأسرة أثناء الزواج وعند فسخه،

بأن يكون ذلك دون إخلال بما تكفله الشريعة الإسلامية للزوجة من

حقوق مقابلة لحقوق الزوج بما يحقق التوازن العادل بينهما وذلك

مراعاة لما تقوم عليه العلاقات الزوجية في مصر من فلسفة مستمدة

من العقائد الدينية الراسخة التي لا يجوز الخروج عليها، واعتباراً

بأن من أهم الأسس التي تقوم عليها هذه العلاقة التقابل بين

الحقوق والواجبات على نحو من التكامل الذي يحقق المساواة

الحقيقية بين الزوجين، بدلاً من مظاهر المساواة الشكلية التي لا

تحقق مصلحة ناهضة من الزواج بقدر ما تقلل كاهله بقيد، ذلك

أن أحكام الشريعة الإسلامية تفرض على الزوج أداء الصداق المناسب

للزوجة والإنفاق عليها من ماله الخاص (بإعفاء كاملاً على أموالها،

ولا تلتزم بالإنفاق منها على نفسها وذلك قبيل الشريعة حق

الزوجة في الطلاق بأن أوجبت أن يكون ذلك بحكم القضاء في حين

لم تقع مثل هذا القيد على الزوج .

التمسك بالتحفظ الوارد في الفقرة (٢) من المادة التاسعة

والعشر بشأن حق الدولة الموقعة على الاتفاقية في إعلان عدم

الترافها بالفقرة (١) من تلك المادة بشأن عرض ماعد يتشأ من

خلاف بين الدول حول تفسير أو تطبيق هذه الاتفاقية على هيئة

التحكيم وذلك تفادياً للتقيد بنظام التحكيم في هذا المجال .

تحفظ عام على المادة الثانية وأن جمهورية مصر العربية على

استعداد لتتبنى ما جاء بفقرات هذه المادة بشرط ألا يتعارض ذلك

مع الشريعة الإسلامية .

**قانون العاملين المدنيين بالدولة يراعى مبدأ المساواة في تقلد الوظيفة العامة**

### ضمير الجماعة

ويؤكد الدكتور سليمان المطاوى أن السماح للإذات بتولى الوظائف العامة على قدم المساواة مع الذكور ليس مجرد مشكلة قانونية ولكنها مشكلة اجتماعية قبل كل شيء . فاشتغال المرأة أو عدم اشتغالها بالوظائف العامة هو أمر يخضع للتقاليد الاجتماعية والدينية والظروف الاقتصادية التي تسود الدولة . ومن الأجيال نظروا أن ينظر إليه مجرداً وكحقيقة مطلقة تصدق على جميع الدول وفي كافة الظروف .

### المجلس القومي للمرأة وتفعيل المشاركة في العمل العام

سياسة الدولة في الوقت الحاضر تسير بحقوق المرأة في إتجاه الصعود المستمر ، وأوضاع المرأة في المجالات القانونية والمؤسسية والعلمية والعمل العام على تحسن دائم ، وتصدر المرأة على درجات المشاركة في العمل العام بصورة متوازنة ، وتم بناء على الجهود التي بذلت من جانب القيادات النسائية ودورها النشط في خدمة قضايا المرأة .

• تعديل العديد من التشريعات لصالح المرأة .  
• ويهدف إنصاف المرأة الصغرى والتصدي بجدية لقضاياها وإزالة ميسبات تهيمسيز دورها وتشكيتها •  
• وأداء دورها الاقتصادي والاجتماعي وإدماج جهودها في برامج التنمية الشاملة، ووضع خطة قومية للنهوض بها ، وحل المشكلات التي تواجهها ، ومتابعة وتقييم السياسة العامة في مجال المرأة ، وإيلاء الرأى في مشروعات القوانين والقرارات المتعلقة بها قبل عرضها على السلطة المختصة والتوصية باقتراح مشروعات القوانين والقرارات التي تلزم للنهوض بأوضاع المرأة . وإيلاء الرأى في الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالمرأة ، وتشكيلها في المحافل والمنظمات الدولية المعنية بشئون المرأة ، وتنظيم دورات تدريبية لتوعية بدور المرأة في المجتمع ومحقوقها وواجباتها .  
• صدر القرار الجمهوري رقم ٩٠ لسنة ٢٠٠٠ بإنشاء المجلس القومي للمرأة .

وهو أول مؤسسة سياسية تركز على دعم مكانة المرأة ومشاركة تنفيذ اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضدها ، وتم إنشاء المجلس بموجب قرار جمهوري يثبث رئيس الجمهورية بشكل مباشر ، وهو ما يعبر عن وجود الإرادة السياسية والالتزام القوي بتحسين أوضاع المرأة .

ويملك المجلس الشخصية الاعتبارية ويمثله في صلاته بالغير وأمام القضاء أمين عام المجلس ، ويهدف زيادة فاعليته تم دعمه من الناحية المالية عن طريق السماح له بقبول التبرعات والهبات الطوعية بجانب الإعتمادات التي تخصصها له الدولة في الموازنة العامة . وللمجلس موازنة خاصة تستعمل على إيراداته ومصروفاته ،

ومدة العضوية ثلاث سنوات قابلة للتجديد ، وذلك بهدف تجديد دماء الأعضاء بصفة مستمرة وما يتبعه من تجديد الأفكار والإبداعات والإضافات بما يتفق مع مفهوم التطوير المستمر . ويتشكل المجلس من ثلاثين عضواً من بين الشخصيات العامة وذوى الخبرة في شئون المرأة والنشاط الاجتماعي ، والأكاديمية ، والمهنية ، منهم نساء من الجمعيات الأهلية والمجتمع الأكاديمي ، وتم انتخاب السيدة سوزان مبارك أول رئيسة له ، ويجمع المجلس بدعوة من رئيسة مرة على الأقل كل شهرين أو كلما رأى رئيس المجلس ضرورة لذلك .

ويضم المجلس القومي للمرأة عدداً من اللجان الدائمة مثل لجنة التعليم والتدريب والبحث العلمي والصحة والسكان ولجنة المنظمات غير الحكومية ولجنة الثقافية والمشاركة السياسية والإعلام والبيئة ، وقد وضعت كل لجنة من هذه اللجان خطة عمل تقوم من خلالها بتنفيذ أنشطتها في إطار إستراتيجية شاملة تهدف إلى تمكين المرأة ودعم مكانتها والقضاء على كافة أشكال التمييز ضدها سواء تلك التي تنطوي عليها نصوص بعض القوانين أو تلك المترسخة من مفاهيم الثقافة العامة للمجتمع وتقاليد .

وحرصاً على تقديم الدعم الفني الكامل للمجلس القومي للمرأة ، نص القرار الجمهوري في المادة الشاملة

كثرة الانتقال إلى مواقع عمليات الضرب لإجراء التحاليل اللازمة وأخذ العينات لهذا الغرض وأن هذه المواقع تقع في جهات خالية بعيدة عن طرق المواصلات السهلة مما يضطر القائمين على هذه الوظيفة إلى استخدام الدواب في مسالك وعرة أو إلى الابتعاد إلى مسافات بعيدة سيراً على الأقدام أو يلجئه إلى مراقبة سائق التوكسيكل بغيره . فإن هذه الشقة البالغة والاستهداف للمخاطر المخوفة والمسالك غير المألوفة إذا فرضت على المرأة فكان فيها ما يتعارض مع الظروف الملائمة الواجب توفيرها للمرأة حتى تسند إليها وظيفية من الوظائف العامة . وعلى ذلك فلا تشرب على الجهة الإدارية لو جنبت المرأة مسالك لا نحمد مقبتها وجنبت عنها وظائف ينفي قصرها على الرجال باعتبارهم أقدر على احتمال أعبائها وأقدر على معاناة مشقتها .

وتقول محكمة القضاء الإداري إنها لا مشاحة في أن المبادئ العليا الدستورية تقضي بمساواة المرأة بالرجال في الحقوق والواجبات . ومقتضى هذه المساواة عند تطبيقها على الوظائف والأعمال والا كان ذلك متعارضاً مع مبدأ المساواة وإخلالها بهذا المبدأ الجوهرى من المبادئ العليا الدستورية ، وذلك يقتضى أن يتركز للإدارة سلطة التقدير فيما إذا كانت المرأة بالنسبة إلى منصب معين أو إلى وظيفة بالذات قد انتهت بها مدارج التطور إلى حد الصلاحية لتولى هذا المنصب أو هذه الوظيفة . فإذا رأت الإدارة أن المرأة قد قطعت هذا الشوط واسوتفت أسباب الصلاحية كان للإدارة بل عليها أن تفتح للمرأة الباب الذى فتحتة للرجال دون أي إخلال بالمساواة فيما بينها ، وقد ظهرت صلاحية المرأة المصرية في العصر الذى نحن فيه تناصب وأعمال كثيرة منها الطب والتمريض والتعليم وكثير من الأعمال وفى وزارة الأوقاف والشهر العقارى . بل إن المرأة لتتوزع على الرجل فى بعض هذه الأعمال لا تميز به من صفات خاصة ، فإبصارها على الرجل على هذه النواحي من النشاط لا يعد إخلالاً بمبدأ المساواة بين الرجل والمرأة .

وتفريعا على ما تقدم ، يكون للإدارة أيضاً أن تقدر في غير تصمم ما إذا كان الوقت لم يحن بسبب بعض الاعتبارات الاجتماعية لأن تتولى المرأة بعض المناصب والوظائف العامة ، والإدارة هي ذلك ترخص بمقتضى سلطتها التقديرية في وزن المناسبات والملازمات التي تحيط بهذه الأعمال مستهدية في ذلك بظروف البيئة وما تقرضه التقاليد من أوضاع وحدود ولا معقب على الإدارة في هذا التقدير مادامت تلتزم فيه وبمع الصلحة العامة . كما للإدارة أن تقدر ما إذا كان الوقت قد حان لقيام المرأة ببعض الواجبات العامة كالخدمة العسكرية متى تنوعت ضروب هذه الخدمة بحيث تصبح المرأة صالحة لبعضها أم لا ،

وقد اعتنق الفقه مآبونه القضاء الإداري من عدم جواز حرمان المرأة من تولى الوظائف العامة إلا أن هذا الحق ليس مطلقاً بل يتقيد بظروف وأوضاع تقرها جهة الإارة تحت إشراف القضاء . فغير الدكتور محمد فوزي منها أنه مع التسليم بحق المرأة في المساواة مع الرجل أمام الوظائف العامة فإن ظروف المرأة ، خصوصاً التزوج ، يمكن أن تضعف من إنتاجيتها ولذلك لا مناص من تحويل الجهة الإدارية المختصة سلطة تقديرية واسعة فيما يتعلق بالتعيين في الوظائف .

ويرى الدكتور ثروت بدوي أنه لا يعد إخلالاً بمبدأ المساواة أمام المرافق العامة ما تقرره السلطة الإدارية من قصر تولى وظائف معينة على الذكور دون الإذات ، إذا كان ذلك بهدف تحقيق الصلحة العامة أو عدم ملازمة هذه الظروف لمؤلات المرأة وقدرتها ، أو إذا كان تولى المرأة لهذه الوظائف يتعارض مع التقاليد الراسخة في

الدولة منضمة لاتفاقية القضاء على أشكال التمييز ضد المرأة منها ١٦ دولة عربية وإسلامية

## يسعى المجلس القومي للمرأة إلى تحقيق آمال وطموحات المرأة المصرية في تولد الوظيفة العامة والوظائف القيادية

• بروتوكول الاتفاقية. حدث الحكومة المصرية على توقيع البروتوكول الإختياري لإتفاقية حظر أشكال التمييز ضد المرأة.

• المنظمات غير الحكومية، إقامة اتصالات مع المنظمات غير الحكومية لتحقيق التعاون بين المجلس القومي للمرأة وهذه المنظمات بهدف إجراء أبحاث قوية عن المرأة خاصة فيما يتعلق بجريمة الاغتصاب وجرائم الشرف وقانون الخلع.

والحقيقة التي لا يستطيع أي مجال أن يجادل أن يقترح منها أن المجلس القومي للمرأة يؤدي دوراً دفاعياً رابعاً للتأثير في البيئة القانونية وتهنئته لقبول المؤتمر، وقد نجح المجلس في إعادة تطبيق المادة ٧٧ التي تقضي بدفع نفقة الزوجة بعد ما أغفلها قانون إجراءات التقاضي في مسائل الأحوال الشخصية رقم ١ لسنة ٢٠٠٠ وبعد صدور القانون بشهرين أعاد المجلس القانون لمجلس الشعب لإعادة العمل بالقانون الذي يسعمل من خلالها حصول المرأة على النفقة دون اللجوء للمحكمة.

وساهم المجلس في إلغاء قرار اشتراط موافقة الزوج على سفر زوجته وإلغاء تحويل وزير الداخلية سلطة تحديد شروط منح أو سحب جواز سفر السيدات، وتعديل لأحكام النشاط الرياضي بحيث أصبحت المرأة لأول مرة عضواً في مجالس إدارات الاتحادات الرياضية واللجنة الأولمبية المصرية والأندية، وذلك بحكم القانون، حيث اقربت اللائحة بسبب تعيين امرأة من قبل وزير الشباب إذا لم تنتخب في مجالس إدارات أي من هذه الهيئات الثلاث وتم تعيين أول قاضية مصرية عام ٢٠٠٤ بالحكمة الدستورية العليا بموجب القرار الجمهوري رقم ٢٦ لسنة ٢٠٠٢ بتاريخ ١٧/٢٢/٢٠٠٣ (السيدة نهدي محمد الجبالي).

وشارك المجلس في تعديل قانون الجنسية لتحقيق المساواة الدستورية بين الأم المصرية والأب المصري في منح الجنسية لأنبائهما في حالة الزواج المختلط وتم ضم المجلس إلى عضوية اللجنة المشكلة للصياغة النهائية، وصدرت على ذلك القانون رقم ١٥٤ لسنة ٢٠٠٤ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٧٥ بشأن الجنسية المصرية ونص في المادة الأولى منه على أن "يستبدل بنص المادة (٢) من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٧٥ بشأن الجنسية المصرية النص الآتي:

مادة (٢) يكون مصرياً

١. من ولد لأم مصرية أو لأم مصرية.

٢. من ولد في مصر من أبوين مجهولين، ويعتبر القبط في مصر مولوداً فيها ما لم يثبت العكس.

ونصت المادة الثالثة من ذات القانون على أن "يكون لمن ولد لأم مصرية وأب غير مصري قبل تاريخ العمل بهذا القانون أن يعلن وزير الداخلية رغبته في التمتع بالجنسية المصرية، ويعتبر مصرياً بصور قرار بذلك من الوزير ما بالقضاء مدة سنة من تاريخ الإعلان دون صدور قرار مسبب منه بالرفض".

ويتربط على التمتع بالجنسية المصرية تطبيقاً لحكم الفقرة السابقة تتمتع الأولاد المصريون بهذه الجنسية، أما الأولاد الباقون فيكون يتمتعهم بهذه الجنسية بإتباع ذات الإجراءات السابقة.

فيما توفى من ولد لأم مصرية وأب غير مصري قبل تاريخ العمل بهذا القانون يكون أولادهم حق التمتع بالجنسية وفقاً لأحكام الفقرتين السابقتين.

وفي جميع الأحوال يكون إعلان الرغبة في التمتع بالجنسية المصرية بالنسبة للقاصرين من نازحه القانوني أو من الأم أو متولى التربية في حالة عدم وجود أيهما.

ونصت المادة الرابعة على أن ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية

على أن "على أجهزة الدولة تزويد المجلس وأمانة العام بما يطلبه عنها من بيانات وإحصائيات تتعلق باختصاصاته"، ويقوم الأمين العام للمجلس بإبلاغ القرارات والتوصيات والمقترحات التي ينتمي إليها المجلس إلى الجهات المختصة.

والدليل على أن أوضاع المرأة تسير إلى الأفضل إلا خلال انتخابات ٢٠٠٠، قام

المجلس القومي للمرأة للمشاركة النسائية سواء في إطار التشريع أو الإلزام بالتصويت، وقد زاد الوعى النسائي بأهمية المشاركة النسائية وبالتالي زاد عدد المرشحات من النساء من ٨٧ مرشحة عام ٩٥ إلى ١٢٠ مرشحة عام ٢٠٠٠ مع انتخاب سبع سيدات عام ٢٠٠٠ مقابل خمس سيدات عام ١٩٩٥ وذلك في مجلس الشعب المصري.

وذكرت ممثلة مصر في التقرير الثالث والتقرير الرابع والخامس للمعجني في تقرير واحد المقدم إلى لجنة القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة أن المجلس القومي للمرأة ينظم حالياً حملة للتوعية بحقوق الإنسان بالتعاون مع السلطات المختصة، وأكدت ممثلة مصر على أنه قد تم البدء في إدراج حقوق الإنسان ضمن المناهج القانونية التي تدريس في أكاديمية الشرطة وأشارت إلى حملة التوعية المستمرة وإلى البرامج التدريبية حول حقوق الإنسان التي تقدم لرجال الشرطة والقانون وأن الحكومة تعزز جهودها لتحقيق المساواة بين النساء والرجال والقضاء على التمييز ضد النساء، وذكرت أن العقبات الثقافية والتقاليد هي التي تعوق في بعض الأحيان التغيير وتمنع تنفيذ القانون.

وفي هذا السياق قالت ممثلة مصر أن الحكومة بالتعاون مع المجلس القومي للمرأة وبالتعاون مع المثقفين المصريين من الرجال والنساء سوف تسعى إلى استخدام المصاوغات المتصلة في الثقافة الإسلامية والمصرية، والتي تؤكد على المساواة بين الرجال والنساء، ويساعد جميع الهيئات الحكومية وغير الحكومية المختصة سوف يشارك المجلس القومي للمرأة في حملات للتوعية، وتأكيد التفسيرات الدينية الصحيحة، والقضاء على التفسيرات الخاطئة للأحكام الدينية، وإبراز ما تنص عليه الشريعة الإسلامية من مبادئ المساواة الكاملة بين النساء والرجال واحترام الحقوق الإنسانية للمرأة.

وأطلعت ممثلة مصر - اللجنة - على الجهود الجارية لحل مشكلة تحفظات مصر على اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة وكانت الحكومة قد أوصت بسحب تحفظ مصر على المادة ٢، وفيما يتعلق بالتحفظ على الفقرة ٢ من المادة ٩ والمادة ١٦ فإن هذه المواد قيد البحث.

والملاحظات التي أبدتها لجنة القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة في الجلسة الرابعة والعشرين (١٥ من يناير ٢٠ من فبراير ٢٠٠١) هي:

• قانون الخلع - فقد حثت الحكومة المصرية على مراجعة القانون رقم ١ لعام ٢٠٠٠ للقضاء على أي تمييز مالي يتضمنه القانون ضد المرأة.

• قانون الجنسية، حدث الحكومة المصرية على مراجعة قانون الجنسية حيث لا يعطى حقوقاً لأبناء الممثلة التي تنزح من أجنبي في حين يحصل الرجل على هذا الحق.

• الدستور المصري، إعادة صياغة كل ما يتعلق بالمادة ١١ من الدستور المصري التي يقول نصها "تعمل الدولة على تمكين المرأة من التوفيق بين واجباتها نحو أسرهما وواجباتها في العمل حيث أنها تؤكد أن الدور الرئيس للمرأة يتركز في دورها كأم وربة أسرة".

• وسائل الإعلام، تحسين صورة المرأة في وسائل الإعلام لتغيير المفاهيم والأفكار المتعلقة بدور المرأة ومسؤولياتها مع نشر وترجمة للأبحاث المتعلقة بالمرأة من أجل زيادة الوعى القومي.

• صناعة القرار، حدث الحكومة المصرية على إتخاذ إجراء لتمكين المرأة من شغل الوظائف القيادية.

ويعمل به اعتباراً من اليوم التالي لتاريخ نشره ( الجريدة الرسمية العدد ٢٨ مكرّر (١) في ١٤ من يوليو سنة ٢٠٠٤ ) ،

ويسمى المجلس القومي للمرأة جاهد إلى تحقيق آمال وطموحات المرأة المصرية في تقلد الوظيفة العامة والوظائف القيادية وهدم جدار وكيان قاعدة حرمات النساء من بعض الوظائف العامة ، والعمل على النهوض بمستقبل المرأة وتحسين أوضاعها ، والقضاء على التحفظات التي دونتها لجنة القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة وتمت بافضل معالجة بعض هذه الملاحظات ، وتبديل القيادات النسائية سواء العضوات بالمجلس القومي للمرأة أو غير العضوات جهوداً ملموسة في توعية المجتمع بحقوق وواجبات المرأة ودورها الحيوي في نهضة الوطن وإعلاء شأنه بالمشاركة مع الرجل والعمل على إزالة ستار الأفكار القديمة التي لا تنظر إلى المرأة إلا من وراء حجاب .

## طبيعة العلاقة بين الرجل والمرأة في الوظيفة العامة

أصبح خروج المرأة إلى مجال العمل وجودها في جميع مرافق الدولة وتوليها معظم الوظائف العامة بالمشاركة مع الرجل حقيقة في مجتمع اليوم لا ينكرها إلا حادق أو جاحد ، وعلاقة المرأة العامة بزملائها وزملائها ينبغي أن تظل قائمة على ما توجيهه تقاليد وقيم ومبادئ مجتمعتنا من تحفظ في علاقة المرأة بالرجل ، تلك العلاقة التي تقوم على ائود والتفاهم والاحترام المتبادل الذي ينبغي على صفة العمل الكريمة التي توجب توافر التعاون والمودة بين العاملين من جميع كل ما من شأنه أن يخش الحياء أو يتبدى بصورة التعامل إلى ما ينسب نقاء الصلوات وطهارة الممارات .

وإستناداً للقارئ ونحن في خجل في فتح الموضوع الذي يصيبنا جميعاً بالحزن والأسى ويؤثر تأثيراً بالغ الخطورة على الوظيفة العامة ويهدد استقرارها وهو الخاص بالمشاكل والخلافات الزوجية التي تقع بين بعض الموظفين والوظائف المرتبطة بعلاقة زوجية ، وتعمد طرقي العلاقة ، في حالة فشلها ، الإضرار بالأخير عن طريق تقديم شكوى إلى الرؤساء والزعماء والرجح بمحاضرات الشرطة وتحقيقات النيابة التي تتم بينهما وتقديم اتهامات وإدعاءات هابطة وباطلة وتحويل الوظيفة العامة إلى ساحة للمبارزة بينهما ، وقد أصبح سوء الخلق إلى الذهاب إلى مقر عمل الآخر والتشاجر معه ، وذلك على الرغم من أن قيمة وتقاليد الوظيفة العامة تكلف الموظف العام ، إبان وقوعه في المحذور المشار إليه ، بالهدوء والروية وضبط النفس وما يحفظ للوظيفة التي يشغلها هيبتها وكرامتها ، وطرع خلافاته مع الطرف الآخر بعيداً عن دائرة عملهما ، والسلاج الحقيقى لهذه الظاهرة التي ضلضمت في الأونة الأخيرة هو تهذيب النفس والتحلل بالأخلاق الكريمة ، وأن يضعها ( اعتبارهما ) في الوظيفة العامة أمانة في أعناقهما وسبحان من أمام الله على هذه الأمانة .

## في المساواة وأحقية الزوج

### الجمع بين معاشه عن زوجته ومعاشه

تنص المادة (٤٠) من الدستور المصرى الحالي على أن المواطنين لدى القانون سواء ، وهم متساوون في الحقوق والواجبات العامة ، ولا تمييز بينهم في ذلك بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو العقيدة .

ومبدأ مساواة المواطنين أمام القانون ردفه جميع الدساتير المصرية بحسبانها ركيزة أساسية للحقوق والحريات على اختلافها ، وأساساً للعدل والسلام الإجتماعى ، غاية من أهداف الحقوق والحريات في مواجهة صور التمييز التي تنال منها أو تقيد ممارستها ، وباعتباره وسيلة لتقرير الحماية التكافئة للحقوق جميعها إلا أن محال أعماله لا يقتصر على ما كمله الدستور من حريات وحقوق وواجبات ، بل يمتد ( فوق ذلك ) إلى تلك التي يقرها التشريع ، وإذا كانت صور التمييز الجاهلية للدستور يتعد حصرها إلا أن قوامها كل قرفة أو تقييد أو تفضيل أو استبعاد ينال بصورة تحكمية من الحقوق والحريات التي كملها الدستور والقانون ، سواء بإنكار

أصل وجودها أو تعطيل أو انتقاص آثارها ، بما يحول دون مباشرتها على قدم المساواة الكاملة بين المواطنين قانوناً وللتنازع بها .

وتستعرض الموضوع محل البحث من خلال عرض النصوص القانونية التي وردت على لسان قانون التأمين الإجتماعى ، ثم ندون وقائع الدعوى التي ألقاها أحد العاملين ببنك مصر أمام محكمة جنوب القاهرة الابتدائية ونجحت من حيث الحليث بحكم المحكمة الدستورية العليا الصادر في هذا الشأن .

تنص المادة ١٠٦ من قانون التأمين الإجتماعى الصادر بالقانون رقم ٢٩ لسنة ٩٧ المعدل بالقانون رقم ٢٥ لسنة ١٩٧٧ على أنه يشترط

لإستحقاق الزوج المعاش ما يأتي :  
١ . أن يكون عقد الزواج رسمياً .  
٢ . أن يكون عاجزاً عن الكسب وفقاً للبيانات المقدمة بطلب صرف المعاش على أن يُلبد ذلك بقرار من الهيئة العامة للتأمين الصحى .

وتنص المادة ١١٢ من القانون المذكور على أن ،

" استثناء من أحكام حظر الجمع المنصوص عليها بالمادتين ١١٠ و ( ١١١ ) يجمع المستحق بين الدخل من العمل أو المهنة والمعاش أو بين المعاشات في الحدود الآتية :

٣ . تجمع الأمثلة بين معاشها من زوجها ومعاشها بصفتها منتفعة بأحكام هذا القانون ، كما تجمع بين معاشها من زوجها ودخلها من العمل أو المهنة وذلك عند حدوث .  
وكان أحد العاملين ببنك مصر قد أقام الدعوى رقم ٦٩ لسنة ١٩٩٩ عمال كلى أمام محكمة جنوب القاهرة القومية للتأمين الإجتماعى ختام عريضة دعواه الحكم بإلزام الهيئة القومية للتأمين الإجتماعى بتقرير معاش له عن زوجته الموظفة ببنك القاهرة ، وذلك تأسيساً على أنه المستحق الوحيد لهذا المعاش دون باقى الورثة ولأنه عاجز عن الكسب وليس له من دخل سوى المعاش المستحق عن عمله ببنك مصر .

واعترضت الهيئة القومية للتأمين الإجتماعى تأسيساً على أن المدعى لا يعد عاجزاً عن الكسب في مفهوم المادة ١٠٦ من قانون التأمين الإجتماعى ، ذلك أنه يتقاضى معاشاً عن عمله في بنك مصر .

ودفع المدعى بعدم دستورية نصي المادتين ( ١٠٦ / ١١٢ / ٤ ) من قانون التأمين الإجتماعى بحسبان أن ما تضمنه من إسطرار أن يكون الزوج عاجزاً عن الكسب لإستحقاق معاش عن زوجته وتمييز الزوجية بتقرير أحقيته في الجمع بين دخلها من العمل أو المهنة أو معاشها وبين المعاش المستحق عن زوجها دون تقرير ذات الحق للزوج عند وفاة زوجته فإنها ما يكونان قد خالفا ما أوجب الدستور على الدولة من كفالة المساواة بين المرأة والرجل في مبادئ الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، وكفالة خدمات التأمين الإجتماعى والصحى ومعاشات المعجزين عن العمل والبطالة والشيوخة للمواطنين جميعاً في الحقوق والواجبات العامة وتعيين ذلك بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو اللغة أو الدين أو الأصل الذي يشكل خللاً بأحكام المواد ( ١٧ و ٤٠ ) من الدستور .

وقد ذهبت المحكمة الدستورية العليا ، بعد أن قدرت محكمة الموضوع جدلية البغض الذي سجله المدعى وصرحت به بإقامة الدعوى الدستورية ، إلى أن مناهة دستورية أى تنظيم تشريعى لا تفصل تخصصه أو تختلف عن أهدافها ، ومن ثم فإذا قام المتائل في المركز القانونى التي تنظم بين فئات الموظفين ، إستلزم ذلك وحدة القاعدة القانونية التي ينبغي أن تنظمهم ، ولأزم ذلك أن الشرع عليه أن يتدخل دوماً بأدواته لتحقيق المساواة بين المراكز القانونية المتماثلة أو لادراكه ما قلته في هذا الشأن .

وحيث أنه تطبيقاً لما يُلبد فإن قانون التأمين الإجتماعى الصادر بالقانون رقم ٢٩ لسنة ١٩٧٧ وإن وجد بين الزوج والزوجة الضالعين أحكاماً سواء ، فإن قوامها التامينية أو التزاماتها المالية وفى الأساس التي يتم على ضوءها حساب معاشيها ، فإنه حين نظم شروط إستحقاق كل منهما للمعاش المستحق عن الأجر اضاف بالمسألة للزوج بنص المادة ( ٢ / ١٠٦ ) شرطاً مؤداً أن يكون عاجزاً عن



الأشخاص الذين يتمتعون بجنسية جمهورية مصر العربية الثابتة جنسيتها أصلا أو بشهادة جنسية من وزارة الداخلية .  
كما تنص المادة ١١ أ منه على ما يأتي :

( مادة ٨ ) يعين بقرار من وزير الداخلية بموافقة وزير الخارجية شكل جواز السفر ومدة صلاحيته وطريقة تجديده وشروط وإجراءات منحه . . .

( مادة ١١ ) يجوز بقرار من وزير الداخلية بموافقة وزير الخارجية شكل جواز السفر ومدة صلاحيته وطريقة تجديده كما يجوز له سحب الجواز بعد إعطائه .

وتنص المادة (٣) من قرار وزير الداخلية رقم ٣٩٣٧ لسنة ١٩٩٦ الصادر تنفيذا لأحكام القانون المشار إليه على أن " يكون منح الزوجة جواز سفر أو تجديده بعد تقديم موافقة زوجها على سفرها للخارج كما يجب تقديم موافقة الممثل القانوني لغير كامل الأهلية على استخراج جواز السفر أو تجديده تصريحاً بالسفر طوال مدة صلاحية الجواز .

ولا يكون إلغاء الموافقة إلا بإقرار من الزوج أو الممثل القانوني بعد التحقق من شخصيته وصحة صدور الإقرار من أمام الموظف المختص بمصلحة وثائق السفر والهجرة والجنسية وفروعها . أو أمام القنصليات المصرية بالخارج . ويجب وصول الإقرار إلى المصلحة المذكورة أو فروعها قبل السفر بوقت مناسب . وقد نصت المحكمة الدستورية العليا . بعد قراءة هذه النصوص . إلى أن نص المادتين (١١أ) من قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٩ المشار إليها بما تضمنته من تفويض وزير الداخلية في تحديد شروط منح جواز السفر وتخويله سلطة رفض منح الجواز أو تجديده . وبكذا سحبه بعد إعطائه إنما يتخص عن تدخل المشرع من وضع الأسس العامة التي تنظم موضوع جوازات السفر بأكمله على الرغم من كونها الوسيلة الوحيدة لتمكين المواطن من مغادرة بلده والرجوع إليه ورثاباً ذلك ارتباطاً وثيقاً بالحقائق التي يكفلها الدستور في المواد ١٠ و ١١ و ٥٢ و ٥٣ من حيث التسليم ببلانه . ومن ثم فإن مسلك المشرع في هذا الشأن يكون مخالفاً للدستور .

وأضافت المحكمة أن المادة الثالثة من قرار وزير الداخلية رقم ٣٩٣٧ لسنة ١٩٩٦ قد تضمنت منح وتجديد جواز السفر للزوجة محددة الشروط اللازمة لذلك بما يجيز إلغاء الموافقة السابقة على صدور الجواز أو تجديده . وكان وزير الداخلية في تنظيمه هذا يستند إلى السلطة المخولة له بالمادتين (١١أ) المشار إليهما فإن القضاء بعدم دستوريتهما يترتب عليه لزوماً سقوط المادة الثالثة من ذلك القرار . وبعد أن انتهت المحكمة إلى ما انتهت إليه في هذا الشأن عادت وقضت بأن ذلك لا يحول دون أو يتولى المشرع بتشريعات أصلي . تنظيم منح وتجديد جواز السفر للزوجة وسحبها منها موازاة في ذلك بين حرية التنقل بما تضمنته من الحق في مصادرة الوطن والعودة إليه . وبين ما تنص عليه المادة ١١ من الدستور من كفالة التوفيق بين واجبات المرأة نحو الأسرة وعملها في المجتمع ومساوئها والرجل دون إخلال بأحكام الشريعة الإسلامية . وما تقتضيه المادة الثانية من الدستور من أن مبادئ الشريعة الإسلامية الثبوت والدلالة في المصدر الرئيسي للتشريع .

### وقضى منطوق حكم المحكمة الدستورية العليا

أولاً : بعدم دستورية نص المادة (٨) من قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٩ فيما تضمنته من تفويض وزير الداخلية بموافقة وزير الخارجية سلطة تحديد شروط منح جواز السفر .

ثانياً : بعدم دستورية نص المادة (١١) من قرار رئيس الجمهورية بالقانون المشار إليه .

ثالثاً : سقوط نص المادة (٣) من قرار وزير الداخلية رقم ٣٩٣٧ لسنة ١٩٩٦ .

عن كتاب حقوق الإنسان وحقوق وحرريات الموظف العام  
الدكتور رافت عبد الرشيد  
مستشار بمجلس الدولة

الكسب ، ثم قرر نص المادة (١١/٢) أحقية الأزملة في الجمع بين معاشها عن زوجها ومعاشها بصفتها منتفعة بأحكام هذا القانون ، دون تقرير ذات الحق للزوج وهما اللسان محل الطعن المائل . ومن ثم يكون قد اقام في هذا المجال ثروة غير مبررة مخالفاً بذلك مبدأ المساواة المنصوص عليه في المادة ٤٠ من الدستور .

### وانتهت المحكمة الدستورية العليا إلى القضاء .

أولاً : بعدم دستورية نص البند (٢) من المادة (١٠) من قانون التأمين الإجتماعي الصادر بالمراسم رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ .

ثانياً : بعدم دستورية نص البند (٤) من المادة (١١) من القانون المذكور فيما لم يتضمنه من أحقية الزوج في الجمع بين معاشه عن زوجته ومعاشه بصفتها منتفعة بأحكام هذا القانون . وكذا الجمع بين معاشه عن زوجته ودخله من العمل أو المهنة وذلك دون حدود .

### هل سفر الزوجة للخارج يتوقف على موافقة الزوج ؟

حق المواطن في استخراجه وحمل جواز السفر لا يعد فحسب عنواناً بصيرته التي يشرف بها داخل وطنه وخارجه بل يعكس فوق ذلك رافداً من روافد حرية الشخصية التي حفي بها الدستور بنصه في المادة (٤١) على أنها مصونة ولا يجوز المساس بها " وفيما عدا حالة التلبس لا يجوز القبض على أحد أو منعه من التنقل إلا الأمر من القاضي المختص أو النيابة العامة وذلك وفقاً لأحكام القانون " دالاً بذلك على أن حرية الانتقال تتخرب في مصاف الحريات العامة ، وأن تقييدها دون مقتضى مشروع إنما يجرده الحرية الشخصية من بعض خصائصها ويقوض صميم بنيانها .

وقد عهد الدستور بهذا النص إلى السلطة التشريعية دون غيرها بتقدير هذا المقتضى . . . ولأن ذلك أن يكون تعيين شروط إصدار وثيقة السفر بيد هذه السلطة والأصل فيها هو المنع استصحاباً لأصل الحرية في الانتقال واستثناء هو المنع . وأن المنع من التنقل لا يمكنه إلا قاض أو عضو نيابة عامة يهده إليه القانون بذلك دون تدخل من السلطة التنفيذية .

وحيث إن الدستور قد احتفى . كذلك ، بالحقائق المتعلقة بالحق في التنقل ، فنص في المادة (٥٠) منه على حظر إلتزام المواطن بالإقامة في مكان معين أو منعه من الإقامة في جهة معينة إلا في الأحوال التي يكتنف القانون ويتبعها المادة (٥١) لتتمتع بإبعاد المواطن عن البلاد أو حرمانه من العودة إليها .

وجاءت المادة (٥٢) لتؤكد حق المواطن في الهجرة الدائمة أو المؤقتة على أن ينظم القانون هذه الحق وإجراءات وشروط الهجرة ومغادرة البلاد .

ومقتضى ما تقدم ، أن الدستور لم يعقد للسلطة التنفيذية اختصاصاً ما يتنظم في ما عدا الحقوق التي كفلها الدستور فيما تقدم . وأن هذا التنظيم يتعين أن تتولاها السلطة التشريعية بما تصدره من قوانين . متى كان ذلك وكان قضاء هذه المحكمة قد جرى على أنه إذا ما أسند الدستور تنظيم حق من الحقوق إلى السلطة التشريعية ، فلا يجوز لها أن تسلب من اختصاصها وتحيل الأمر برمته إلى السلطة التنفيذية دون أن تقيده في ذلك بصوابط وأسس رئيسية تلزم بالعمل في إطارها . فإذا ما خرج المشرع على ذلك ونطأ بالسلطة التنفيذية تنظيم الحق من أسامه كان متخلفاً عن اختصاصه الأصيل المقرر بالمادة ٨٦ من الدستور مائلاً بالتالي ، في هوة المخالفة الدستورية .

والحديث هنا يقترب من موضوع " سفر الزوجة للخارج دون موافقة زوجها " وهل يحق لها . في ضوء نصوص الدستور المشار إليها . السفر للخارج دون الحصول على موافقة زوجها على ذلك ؟ نقول في البداية إن قرار رئيس الجمهورية بالجمهورية بالقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٩ في شأن جوازات السفر ينص في المادة (١) على أنه " لا يجوز لمن يتمتع بجنسية جمهورية مصر العربية مغادرة أراضي الجمهورية أو العودة إليها إلا إذا كانوا يحملون جوازات سفر وفقاً لهذا القانون " .

وهي المادة (٧) على أن تصرف جوازات السفر لمن يطلبها من

# دور التمويل المحلي في تفعيل أهداف الإدارة المحلية السياسية والاجتماعية والإدارية

أما النظام المالي الذي يتم اختياره فيتم اختياره وفقاً لاحتياجات الدولة إلى وحدات ذات خصائص محلية واحدة يرتبطها مفهوم ومداول واحد. وتقوم على إدارة هذه الوحدات هيئة تتبع الإدارة المحلية لأعلى هذه الوحدات على النحو المتفق مع مصالحهم ومتطلباتهم المالية. فالمشكلة تكمن في تحقيق لهم الإجابة المناسبة والكافية والتمويل بمسؤوليات الوحدات الإدارية المحلية.

ولذلك فإن هذه الهيئات والمؤسسات المحلية لها نصيب في الدستور والقانون وما يحق للأفراد والمجموعات من تحقيق نظام اللامركزية (الإدارة المحلية).

إعداد: الأستاذة محمّد عبده البليغا  
مدير عام الاستثمار (محافظة الجيزة)

## أولاً - موضوع البحث

يتلخص موضوع البحث في :-

قصور التمويل المحلي التناقص للخدمات على الوفاء بمتطلباتها والتزاماتها، فالتمويل هو أحد التحديات الأساسية التي تواجه تطور ونجاح الإدارة المحلية التي يتوقف نجاحها على مجموعة من العناصر يأتي في مقدمتها حجم الموارد المالية المتاحة لوحدة محلية وكيفية إدارتها إدارة رشيدة مبرنة تحقق الهدف المرجو منها في خدمة وتنمية المجتمع .

لذا أصبحت زيادة ونمو هذه الموارد ضرورة شديدة الإلحاح لدعم نظام اللامركزية ( الإدارة المحلية ) للتقليل من حجم الاعتماد على موازنة الدولة والإعانات المركزية وتعظيم حجم المشاركة الشعبية في تنمية مجتمعهم بالجهود الذاتية وتعظيم الشعور لدى المواطن بقيمة الموارد المتاحة بمجتمعهم وخلق روح المشاركة والتعاون في إيجاد الأسلوب الأمثل لكيفية إدارة واستخدام هذه الموارد المتاحة والحفاظ عليها وتمييزها .

وفي تناول هذا البحث تم استخدام المنهج الوصفي للوضع ( الحالة المجتمعية / الاقتصادية ) والأطلوب الكيفي من خلال ممارسة العمل بالإدارة المحلية على مدى ٧٧ عام .

## أهمية البحث

دور التمويل المحلي في تفعيل الإدارة المحلية حيث يرتبط دور التمويل المحلي ارتباطاً وثيقاً بالفلسفة التي بنيت عليها الإدارة المحلية فهو أحد دعائمها وعامل شديد التأثير في نجاحها وفاعليتها وذلك لارتباط درجة التنمية المحلية بمصادر التمويل المتاحة وكذلك درجة الاستقلال الإداري التي لا تأتي إلا بالاستقلال المالي والتقليل من الاعتماد على موازنة الدولة والإعانات المركزية

فالتمويل وكيفية إدارته بصورة رشيدة ومبرنة دعامة من دعائم نجاح الإدارة المحلية وشديد الارتباط. والصلة بالتنمية المجتمعية بكافة وجوهها والعلاقة بين نجاح التمويل المحلي والفعال في ظل إدارة رشيدة وأهداف الإدارة المحلية علاقة طردية كلما زاد حجم التمويل الفعال والمشاركة الواعية كلما تحققت الأهداف المرجوة من نظام الإدارة المحلية

وقد تم ميلاد اللامركزية الإدارية الإقليمية لأول مرة في مصر عام ١٩٠٩ بمسود القانون رقم ٢٢ الذي أعطى مجالس المديرية الشخصية المعنوية ومنحها بعض الاختصاصات ثم جاء القانون ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ الذي قسم الدولة إلى وحدات إدارية مستقلة (المحافظات والمدن) يكون لكل منها الشخصية المعنوية المستقلة ويمثل كل وحدة مجلس مستقل وعهد القانون إلى تلك المجالس باختصاصات معينة في شؤون التربية والتعليم والشئون البلدية والقروية والشؤون الصحية والاجتماعية والاقتصادية والأمن

ثم جاء القانون ٤٣ لسنة ١٩٧٩ ليقرر المزيد من التطوير والتوسع في اختصاصات المجالس المحلية ومنحها سلطة التقرير والرقابة وضرورة موافقتها على منح استغفيل أي مرفق عام أو مصدر من مصادر الثروة الطبيعية فيما عدا البترول والمعادن باعتبار أن الوحدات المحلية لها الشأن الأول بالأمور التي تهم وتتعلق بمواطنيها، كما منحها القانون سلطة فرض الرسوم ذات الطابع المحلي أو تعديلها أو تغيير أجل سريانها أو إغفاء منها أو إلغائها بعد موافقة مجلس الوزراء

كما خول لها سلطة تحديد أولويات مشروعاتها طبقاً لاحتياجاتها وإمكاناتها في إطار السياسة العامة للدولة، وتأمين التمويل اللازم بأن يستد إليها اختصاصات مالية ونظام مالي من يكفل تمويل مشروعاتها وعدم الاعتماد الكلي على التمويل المركزي والإعانات المركزية

ونظراً للتحديات التي تواجهها المجالس حالياً من انخفاض سكاني وحضاري وقدم علمي وتكنولوجي سريع وتطورات إقليمية ودولية وعالمية واجتياح الحولة لكل مظاهر الحياة الثقافية والسياسية والاقتصادية

فقد استلزم الأمر تقديم زيادة قدرة المجالس للقيام بمسؤولياتها ومهامها استجابة لهذه التغيرات وهذا التطور وأولى أساسيات هذا الدعم هو دور التمويل المحلي ومدى وفائه يسد حاجات والتزامات الوحدة المحلية

الشعبية وتظهر فاعلية الإدارة جلياً تنظرها من المواطنين وأنها نابعة من مصمم الشعب باختياره وهذا يجعله الأدر على ادراك طبيعة الظروف والحاجات المحلية فال مواطنون يديرون شؤون أنفسهم بأنفسهم فهي بتمتعهم بصحتها عن إدارة رغبات المواطنين المحليين ومشاركتهم في صنع القرار وتنفيذه وإثارة حماسهم وتفاعلهم مع ممثلهم وكلما زاد حجم التمويل المحلية كلما زادت المشاركة والتابعة لستوى الأداء الحكومي وتقييم معدلات مخططات التنمية المطروحة والمطلوبة من قبل المواطنين ولتهدد التامة والتقييم الدور الهام في معالجة السياسات قبل تنافسها في مراحل الأداء المختلفة وتعظيم الإيجابيات وترسيده الإجراءات نحو التنمية المطلوبة وهذه أيضاً أحد رواسخ الإدارة المحلية هذا الدور الذي يمثل التمويل المحلي في دعم وتأسيس أسس وأهداف الإدارة المحلية بين أهمية وصول إسهام المواطنين في مالية مجالسهم المحلية تمعيماً لحقهم في الممارسات السياسية والإجتماعية والإدارية ولايتنافى ضرورة وجود التمويل المحلي في وجود الإعانات المركزية لإيجاد قدر مقبول لستوى الخدمات المحلية وتحقيق المساواة في مستوى المعيشة على صعيد الدولة ، فلا تستعيد وحدت غنية نظروفها الطبيعية لتحقيق مستوى معيشي أفضل من الوحدات الأقل حظاً أو الأقل ثراءً ولعل السبب الأساسي هو الحولة دون ارتفاع سعرالضرائب المحلية للوحدات الفقيرة لتغطية إنفاقها ذاتياً الأمر الذي يؤدي الى هجرة رؤوس الأموال والموارد البشرية للوحدات الغنية لانخفاض معدلات الضرائب بها وبقاء الفئات قليلة الإنتاجية بالوحدات الفقيرة مما يزيداها فقراً وكثرة الأعباء المالية ويولد مشكلة عدم عدالة التوزيع في التواحي المعيشية ،

### مصادر التمويل المحلي

أرابط التمويل المحلي للسياسات والإجراءات المالية على المستوى القومي ففي فترة الستينات اعتبرت التمويل المحلي نظاماً تابعاً للتمويل المركزي ( مبدأ مركزية التخطيط وتركيز الموارد على المستوى القومي ) وفي فترة السبعينات ومع سياسة الاقتصايات الاقتصادية اعتبرت التمويل المحلي مشاركون في التنمية وله موارد دائية تعمل بحاجات الموازنة العامة ولا ترتبط بها وأصبح للتمويل المحلي أربع مصادر هي :  
( ١ ) مصادر تتمثل في موازنة الدولة نصيب الإيرادات السيادية الجارية ( ضرائب الأطنان ، ضرائب على المباني ، ضرائب الملاهي ) الى جانب سد العجز السوي

( ٢ ) موارد تخرج عن إطار الموازنة العامة

إيرادات وموارد نص عليها القانون ) مثل ( رصيد الإيرادات المشتركة / حساب الخدمات والتنمية و/حاجات المناطق الصناعية / حساب الأسكان الاقتصادي / حصيلة التصرف في الأراضي الزراعية والمستصلحة / ضرائب ورسوم السيارات ) عيادات المرافق التي يديرها المجلس المحلي / صرائب ذات صفة محلية

وهذه الحسابات تدار بواسطة مؤسسات محلية تعمل على المستوى القومي ( وزارة الإدارة المحلية / وزارة الصناعة / وزارة الإسكان ) وبعضها تدار بواسطة المجالس المحلية الشعبية ( محافظة - مركز - مدينة قرية )

( ٣ ) موارد تخرج عن نظام الإدارة المحلية والموازنة معاً وتستخدم حصيلتها في تمويل خدمات محلية مثل حساب صندوق النظافة صندوق إنشاء وصيانة الطرق )

( ٤ ) معونات وقروض ومنح أجنبية للمحليات ( محلية وأجنبية ) لمواجهة الإنفاق الجاري والاستثماري اللازم لتطوير البنية الأساسية ومشروعات التنمية والإسكان الاقتصادي والمتوسط والتدريب وتخطيط المدن الجديدة كل هذه المصادر على جانب مجهودات المشاركة الشعبية والتي تمثل مصدراً هاماً من مصادر التمويل إذا ما أحسن تنظيمها واستخدامها

وفي ظل نظام ديمقراطي سليم يبرز دور التمويل المحلي في دعم وتأسيس الديمقراطية وتحقيق أهداف الإدارة المحلية السياسية / الإجتماعية / الادارية .

### من هنا جاء الدور الفعال للتمويل المحلي في

#### العلاقة بين التمويل المحلي وأهداف الإدارة المحلية السياسية

تعميق مبدأ الديمقراطية ( حكم الشعب بالشعب وللشعب ) هو إيقاظ لروح المسؤولية لدى المواطنين فهم المساهمون في النفقات ( التمويل المحلي ) وهم أيضاً المستفيدون من الخدمات في نفس الوقت وهم المنتجون والمستهلكون وهذه العلاقة المزدوجة بين المسؤولية والتعلم بالمرود والعائد من هذه المشاركة يحفز لديهم حماسهم السياسي للمشاركة الإيجابية في العمليات الانتخابية والتدقيق في اختيار ممثلهم من أفضل العناصر التي تمثلهم برلمانياً وشعبياً ومن المؤكد أن الإسهام في النفقات والمشاركة المالية يترتب عليه تحديد الأهداف والتنمية والخدمة المروجة وتأسيس مفهوم أنه أينما وجدت المشاركة الفعالة وجدت الاستفادة القوية وأنها المرود الحقيقي المرجو من المشاركة الفعالة

وهذا المفهوم يثير البقطة والحماس السياسي للمجتمع ويزيد من مشاركة المواطنين الإيجابية ويخلق لديهم حس واعي في تقدير وتدقيق احتساب من يمثلته في المجالس المحلية ومن يثوب عنه في تفصيل الرقابة والمتابعة لأعمال الحكومة وأوجه الإنفاق الختلفة على المستوى القومي مما يزيد إحساس وتنماء الوطني لدى المواطنين وهذه المشاركة والمسؤولية تقل فرصها بل قد تتلاشى إذا ما تضاعف حجم التمويل المحلي ويظهر مبدأ تقليل الأمور على عتلة دون إهتمام أو مبالاة وهنا تندمج المشاركة والمطالبة بالأفضل والطريقة التقليدية إثارة الشعور بالمسؤولية في فرض الضرائب المحلية ( وذلك لأن المواطن يحكم على مستوى الخدمات المحلية لضعفه لا بمقدار ما يتحمل من أعباء ضريبية ) حتى إذا كان هناك ارتفاع ولو ضئيل في الضريبة المحلية يؤدي لتطلع المواطن لمعرفة ما سيحصل عليه في المقابل أو ما هو العائد من هذه الزيادة وهذا يفسر تراجع المواطن في المشاركة السياسية ببعض الدول النامية نظراً لتضائل نسبة التمويل المحلي والذي يعوضه الاعتماد التام على تدخل الحكومة وعلى الإعانات المركزية .

#### العلاقة بين التمويل المحلي

#### وأهداف الإدارة المحلية الإجتماعية

إن مبدأ المشاركة والإسهام في تحمل الأعباء المالية بين جموع افراد الشعب يدعم التراطيب الإجتماعي فيما بينهم فهم جميعاً مساهمون في النفقات وهم جميعاً مستفيدون من الخدمات المقدمة على حد سواء وبالتالي فهم المشاركون في تحديد أوجه التنمية الإجتماعية المروجة أو التأمل تحقيقها للجميع وهذا التوحد في الإسهام وتلقي الخدمة وفي تحديد نوعية الخدمات المطلوبة يؤدي الى ترابط نسج المجتمع وتلاحمه مما يرسخ مبدأ الإلتزام الإجتماعي لأفراد المجتمع وكلما زادت نسبة المشاركة في حجم التمويل لحمل على كل فرد ارتفاع مستوى الأداء في الخدمات المطلوبة الأمر الذي يترتب عليه حدوث الرقابة الإجتماعية والمعيشية المطلوبة هنا توضع بمستوى الخدمات التعليمية / الصحية / الثقافية / الدينية .... الخ يضاهيه إيفاق والمشاركة في هذا الإنفاق لا يوجب معه المشاركة المجتمعية في تحديد المستويات المطلوبة لأداء الخدمة وهذا ما يخلق عليه التنمية المجتمعية والتي هي أحد رواسخ وأهداف الإدارة المحلية والتي تتميز فيها دور المواطنين في تحديد أوجه وأهداف التنمية المستدامة

#### العلاقة بين التمويل المحلي

#### وأهداف الإدارة المحلية الادارية

تحديد الإدارة المحلية المستويات التنفيذية القائمة على تقديم الخدمة كما تقوم بتدعيم وتأكيد العملية الرقابية على الأداء الحكومي من خلال المجالس الشعبية المحلية وعلى القدر الذي تتم به المشاركة في التمويل المحلي يتم إثارة البقطة لتتأرجح أوجه الإنفاق في المجالات المخصص لها التمويل المحلي وتزداد المشاركة بالتأنيث لأداء على كافة المستويات وهذا هو أحد الأهداف الرئيسية للإدارة المحلية وهي ترسيخ مبدأ الرقابة

### مصادر

#### الموارد المالية للمحليات

الجهود الذاتية

القروض والرهات والتبرعات والتخ

الإسباب والصناديق الخاصة

الموازنة

## طبيعة الخدمات المحلية

تحديد الأهمية القصوى للتمويل المحلي لا بد من التعرف على طبيعة الخدمات المحلية والتي يمكن تصنيفها في الآتي :

خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه مثل الخدمات التعليمية / الخدمات الصحية ..... والتي يتعين أدائها مهما ارتفعت تكلفتها نظراً لكونها ضرورية وطنية للهدوء بالمجتمع. ويحكم ضرورتها بتعين تحمل أعبائها سواء للمستفيد وغير المستفيد وتوكل من حصيلة الضرائب المحلية لتحقيق منفعه عامة.

## خدمات ضرورية لأهالي الوحدات المحلية أو تقاطعات معينة

خدمات النقل العام / الأترة / المياه / الغاز ..... الخ وهي خدمات يتعين تدبيرها عن طريق المؤسسات الخاصة ، فأذا إضلعت بها لحائس المحلية فإنها ذلك للحماية من إستغلال هذه المؤسسات والتي تقاس كفايتها تبعاً لما تحققه من أرباح أو أسلوب أداء ( ومثل هذه لخدمات غالباً ما يدفع مقابلها ثمناً لتلقيها )

**خدمات ذات منفعة اجتماعية أو ثقافية**

تستفيد منها الأهالي ويعم نفعها على المجتمع ككل مثل ( خدمات المكتبات / المقترحات العامة ..... الخ ) وهذه الخدمات لا يجوز تحقيق ربح منها . ويجوز تقديمها بمقابل بسيط أو رمزي حتى لا ينصرف ذوي الحاجة عنها .

**خدمات لازمة للأهالي ذات طبيعة اجتماعية**

وهي التي يؤدي عدم أدائها على لوجه الأكمّل الى تأثر صحة الشعب وأمنه وسلامته ( خدمة الإسكان حيث أن عدم وجود مساكن صحية يؤدي الى انتشار الأمراض والأوبئة وتترك هذه الخدمة لتعريف التعاقد غير أن الدولة تتدخل لتنظيم هذا التعاقد ، كما دخلت المجالس المحلية في مجال تشييد هذه المساكن وتأجيرها إيجارات ملائمة لحدود الدخل وهذه الإيجارات هي أحد موارد التمويل

**خدمات وأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعاتها على الوقت الحالي بل تمتد للمستقبل ومنها :**

بناء المدارس / المستشفيات / البنية الأساسية لمشروعات لمرافق الصرف الصحي / مياه الشرب. وصف الطرق . الكهرباء . الاتصالات .... (والتي تقتضى العدالة تحميل الأجيال القادمة جزء من تكلفتها لذا فهي تحول من حصيلة القروض التي تسد على أجال تتناسب مع قيمة القرض وحجم ونوع المشروع

**خدمات إقتصادية / اجتماعية مكلفة مثل :**

إنشاء الطرق الرئيسية / المتعدية المدرسية ... والتي يهان على أدائها من الموارد المركزية

من هذا العرض السابق لنوعية وطبيعة الخدمات المحلية المطلوبة

**نستخلص الآتي :**

• ضرورة أن تتضمن موارد المحليات الضرائب / الأثمان / الرسوم / الإيجارات / القروض / الإعانات .

• تصنيف الموارد المحلية الى

• موارد ذاتية ( مطلقة ) / موارد ذاتية ( نسبية ) / موارد خارجية

غير أن

• الموارد الذاتية المطلقة مبدءاً يختفى في الدول النامية حيث تبعية المشروعات الى التمويل من موازنة الدولة

والرقابة المركزية

• والموارد الذاتية النسبية تعنى أن مستقل الوحدات المحلية بسلمة تقدير فئات سعر الموارد وبيعها وتحصيلها حتى تتمكن من الوفاء بين الإحتياجات المالية المطلوبة وبين المتوفرة لتنظيم متطلباتها وتتمتع موارد الرسوم والأثمان والإيجارات بدرجة كبيرة من الذاتية النسبية لذا فهي المورد الأساسي للتمويل المحلي

• الموارد الخارجية تعنى الإعانات الحكومية والمنح المحلية والأجنبية .

## ثانياً : أسباب انخفاض

## القدرة المالية للمحليات

تتلخص أطروحة قصور التمويل المحلي عن الوفاء بمتطلبات الوحدة المحلية في الإعتماد الكلي عليها موازنة العامة للدولة والغياب شبه تام للإيرادات الضريبية المالية الذاتية وما يشوب هذا النظام من عيوب هي :

### 1. العلاقة التمويلية بين المركزية والمحلية

والتي تظهر جلية بـ :

عدم وجود نظام متكامل للتمويل المحلي على مختلف مستوياته والافتقار بتخصيص جزء من موارد الدولة للمحليات مما صاحب ذلك من جمود الإيرادات المحلية والإعتماد على المحصن من الموازنة

زيادة الإعفاءات من الضرائب الأصلية والأضافية والرسوم المحلية المخصصة للمحليات بقرارات سيادية

مركزية إتخاذ قرارات فرض الضرائب الأضافية والرسوم تقييد حرية المجالس المحلية في ذلك

عدم وجود تشريعات جديدة أو إجراءات مالية بدلية تعوض الفاقد من حصيلة جمود الضريبة على الأطنان والعقارات المبنية والإعفاءات التشريعية المتوالية

### 2. كيفية إدارة الموارد المالية المحلية

والتي من أسبابها ..

■ السياسات المالية للدولة المتبعة في توزيع حصيلة الإيرادات المشتركة على المحليات على أساس عدد السكان وليس وفقاً لمتطلبات وظروف كل وحدة مما أدى الى حصول محليات غنية نسبياً على حصص أكبر من قرينتها وعدم وجود سياسة مالية مستقرة لإعانة المحليات على متطلباتها

■ ب) اختلال هيكل التمويل المحلي والمثلة في ..

■ عدم تحديد مفهوم واضح للحوالات الضريبية المحلية

■ الإنخفاض الشديد في نسبة تحصيل الإيرادات للضرائب السيادية ( أطنان / ملاهى / مبانى ) عن نسبة الضرائب والرسوم ذات الصفة المحلية ( رسوم السيارات )

■ عدم تطوير الأوعية المكونة للموارد المحلية الخاصة والمشاركة وليات مصادر الضرائب والرسوم المحلية وتغيير أنواع الأنشطة مع التطور التكنولوجى والانفتاح على البوابات السوق

■ عدم عدالة توزيع الرسوم لقومية ( دخل قناة السويس ) على المحليات الأخرى

■ منافسة البعثات الخدمية ( مياه / كهرباء / صرف صحى ) في تحصيل إيرادات هذه الخدمات للوحدات المحلية على الرغم من

الوحدات المحلية التي تقوم بالأدائى اليومية .

■ زيادة جملة الإيرادات المحلية والتي يرجع الزيادة فيها لزيادة أنشطة محلية أخرى ( حصيلة حساب الخدمات والتنمية /

حصيلة تمويل مشروعات الإسكان الأقتصادي / حصيلة صندوق النظافة )

■ وظهور هذه الموارد في موازنة العامة تعكس تصحيم في الإيرادات والمصروفات بصورة غير حقيقية حيث أنها قيود حسابية نظامية تدار بطريقة تختلف عن إدارة إيرادات واستخدامات الموازنة العامة للدولة

■ تعقيد الأساليب والإجراءات المالية والإدارية في ..

■ حرمان مؤسسات الدولة والوحدات المحلية من مصدر تمويلى

مرن يزن من قدرتها المالية بعيداً عن الموازنة العامة باعتبارها

حصيلة رصيد الموارد المشتركة جزءاً من موارد الدولة تستخدمه في الأنفاق العام

■ عدم معرفة المحليات لحجم الإيرادات الجارية من الضرائب العقارية على الأراضى والمبانى

■ سوء استخدام القروض المحلية والإجنبية والمعونات والمنح الأجنبية

على الرغم من إتساع فرصة الوحدات المحلية للأقراض بحدود 7.4٠ من مجموع إيراداتها الذاتية ويموافقة رئيس مجلس الوزراء، إلا أن الحليات لم تصل لهذا الحد من السماح بالمديونية في تمويل مشروعاتها وذلك لعدم وجود هيئة تمويلية تختص بإقرار الحليات وتقدم لها الدراسات المتكاملة سواء الاجتماعية والإقتصادية والجدوى للمشروعات الخدمية أو الإنتاجية سواء على المستوى الإقليمي أو القومي (إضافة إلى غياب الكوادر المتخصصة والعامل الفني لدراسة المشروعات وتقييمها وإدارتها أما المنح والمعونات فيتم توجيهها للخدمات البيئية البحثية والبنية الأساسية للريف والوحدات محلية الفقيرة ولم تستخدم في عمليات التنمية الشاملة المطلوبة

ولعل السبب الرئيسي هو عدم تطوير النظام المالي للتمويل المحلي في ضوء التغيرات المعاصرة ونقص الدراسات والبحوث الخاصة بتطوير إدارة التمويل المحلي وكيفية تفعيل المشاركة المالية الشعبية

### ثالثاً : النتائج والمقترحات

في ضوء الدراسة السابقة وبعد استعراض أسباب قصور التمويل المحلي عن الوفاء بمتطلبات الوحدات المحلية ....

يمكن إيجاز بعض الحلول المقترحة التي نخلص بها لتطوير نظام التمويل المحلي وهي :

■ ضرورة القيام بعمل دراسات تمويلية إقتصادية يتسنى من خلالها وضع خطة إستراتيجية للتمويل المحلي أسسها معالجة الصعوبات وإزالة العقبات والعمل على رفع كفاءة وتنسيق القرارات التمويلية تجاوباً مع الطلب والإحتياجات المتزايدة للمحليات

■ ضرورة التمسك بحق الحليات في الحصول والتصرف في نسبة ١٥ ٪ المخصصة لها من أرباح الشركات الصناعية في دائرة الوحدات المحلية إستغلالها في إقامة المشروعات بالمناطق الصناعية لصالح جماهير العاملين بها وذلك تطبيقاً لأحكام المواد ١١٠ ، ١١٢ من القانون رقم ٢٢ لسنة ١٩٧٩ وتعديلاته

■ التأكيد على مبدأ صلاحية الوحدات المحلية في تحديد رسم أسعار الخدمات العامة التي تقدمها بما يتناسب مع ظروفها الاقتصادية والإجتماعية وتطوير القوانين التي تجيز فرض هذه الرسوم

■ عمل بحوث قانونية شاملة لدراسة التناقضات بين كافة القوانين مع سد الفجوات بينها ومعالجة السبلات التي يطرحها التفسير الخاطئ لظهور القوانين مع محاولة إصدار قانون موحد ييسر وضع التشريعات اللازمة للتطبيق مع التأكيد على ضرورة شمول التمويل المحلي على الضرائب والرسوم المحلية عند تعديل هذه القوانين مع التوسع في الخدمات المحلية ووظائف الإدارة المحلية

■ تقليل الإعتماد على موازنة الدولة والمعونات المركزية والتعبية الشديدة للأجهزة الحكومية وذلك بتجشيع المشاركة الشعبية في مشروعات وحداتهم المحلية وتحفيز تشجيع هذه المشاركة

■ دراسة تحديث وتكامل أساليب التخطيط والأشراف والرقابة وإدارة الموارد المحلية

■ إعطاء الحليات بعض السلطات التمويلية بما يكفل لها موارد مالية كافية ونظام مالي من يزيد من دورها في العملية التمويلية تخصيص نسبة إقليمية مشروعات إنتاجية تستغل الإمكانيات والموارد المتاحة محلياً وتطرح للإكتتاب الشعبي المحلية وإثاء هيئة تمويلية لتدبير العملية المالية وتقوم بدراسة الأقراض لإقامة مشروعات بيئية وحرفية بفائدة مناسبة مع التأمين على الأصول المملوكة للوحدة المحلية

■ سوء إجراءات تحصيل الضرائب الأصلية والأضافية على الأطنان والعقارات البنية مما أدى لوجود متأخرات كبيرة لم يتم تحصيلها من المولين وزيادة التهرب والتلاعب لعدم السداد

■ إنزاع الوحدات محلية بتوريد حصيلة مبيعاتها من الأصناف الرائدة والحدرة والكهنة للخزانة العامة في حين أنه يجب إعساؤها من ذلك وإستخدام هذه لحصيلة في التجديد والإحلال

■ إجراءات الموازنة المحلية والمدة في ..

■ إشتغال لموازنة العامة لدواوين الحكومة للإنفاق الإستثماري على الوحدات المحلية داخل المحافظة الأمر الذي يؤدي إلى مركزية القرارات التمويلية وحرمان الوحدات المحلية الأدنى من حقها في إستغلال هذا المخصص في مشروعاتها المطلوبة

■ التقدير الجزافي في تحديد حجم الإيرادات دون النظر للقدرة المالية أو إمكانية التحصيل

■ تدني نسبة الإستخدامات التمويلات الرأسمالية إلى حجم الإيرادات الكلى للدارة المحلية نتيجة لعدم وجود سياسة ثابتة للإستثمارات

■ قصور الرقابة الشعبية على متابعة سلامة الصرف ومدى مطابقة للقواعد والتعليمات

■ عدم كفاءة وقاطعية إدارة الحسابات الخاصة المحلية هناك ( V ) أوعية تمويلية تمثل الحسابات الخاصة الرئيسية والأساسية للتمويل المحلي وهي :

- رصيد الموارد المشتركة
- حساب لجنة الخدمات الصناعية
- حساب الخدمات والتنمية
- حساب صندوق النظافة
- حساب تمويل مشروعات الإسكان الإقتصادي
- حساب صندوق إنشاء وصيانة الطرق
- حساب حصيلة التصرف في الأراضي الزراعية والمستصلحة
- تواجبه الحليات عدة صناديق لإدارة تلك الموارد منها :
- عدم وجود أجهزة مستقلة بالمحافظات لإدارة هذه الصناديق على أساس حساب التكلفة والعائد ونظم موازنة التخطيط والبرامج والأداء
- توجيه جزء كبير من إعتماداتها لتغطية القصور في لموازنة العامة

■ عدم قيام الشركات الصناعية بتوريد مبالغ حساب الخدمات الصناعية بالكامل ويصفى منتظمة حيث يمثل هذا الحساب مصدراً قوياً من مصادر تمويل الخدمات المحلية

■ عدم كفاية موارد تمويل صندوق مشروعات الإسكان الإقتصادي

■ غياب المشاركة الفعلية المالية والدائنة لأهالي الوحدات المحلية في تمويل المشروعات المختلفة والتي يمكن تقسيمها إلى :

■ مشروعات تتكامل الدولة بتمويلها تمويلًا كاملاً نظراً لثقله الموارد المحلية وترصد لها دولة الإعتمادات المالية اللازمة وتظهر منفصلة في ميزانية الوحدة المحلية

■ مشروعات تلي المشروعات السابقة في الأهمية إلا أن هناك حاجة ماسة لوجودها ويمكن إنجازها بمشاركة الشعبية وبالجهد الذاتي والبشرية والإمكانات المحلية المتاحة وتقدم الدولة فقط إعلاناً ماليه لها بنسبة محدودة

■ مشروعات يمكن للوحدة المحلية القيام بها كاملة دون حاجة إلى إعتمادات مالية من الدولة كردم البرك وتطهير المصارف والنظافة وما إلى ذلك إعتماداً على ما تم تحصيله من رسوم بسيطة تفرض على هذه الخدمات ( رسم النظافة )

ومن هذا التقسيم يتضح أن هناك مشروعات لا يجب إنتظار تدخل الدولة بها ولكن تدخل التنظيمات الشعبية هو الواجب إلا أن ما يحدث عكس ذلك تماماً فالمحليات ترمي بكل العبء على الحكومة المركزية وهذا ما يتناقض مع روح وإستراتيجية الإدارة المحلية

■ الوصول لأعلى درجات التكنولوجيا من خلال شبكة مركز المعلومات المقترح والخاص بعرضه القرارات المالية للوحدات المحلية ومستقبل التنمية بها مما يساعد على التخطيط السليم ودقة اتخاذ القرارات اللازمة للخطة الموضوعية للتنمية لكل وحدة وما يتلائم وظروفها الاقتصادية والإجتماعية

■ تحقيق الأهداف المرجوة من نظام الإدارة المحلية الاقتصادية والإجتماعية والإدارية مع التركيز على تقديم وتقوية المشاركة الشعبية في المشروعات الخدمية وتحسينها وتنمية روح الإنتماء الوطني وممارسة الديمقراطية ممارسة واعية وسليمة وذلك من خلال الصدق والشفافية في عرض الحقائق والنتائج

■ تحقيق الهدف المرجو من التقسيم الإقليمي للدولة والتكاملية الناجمة لهذا التقسيم ( الاقتصادية / الإجتماعية / البيئية ) والتعاون فيما بينها

■ تحقيق المشاركة الشعبية وتفعيل دورها لاياتي بتأنيده الأ من خلال العايشة والملائمة للردود الحقيقي المأمول من نظام الإدارة المحلية والذي تتكامل من خلاله التنمية الشاملة وهذا يؤدي بالتالي لزيد من المشاركة الفعالة ويحفز وينشط الجهود الذاتية

## رابعاً : الخاتمة

إن العبرة ليست بتعديل القوانين أو بإصدار قانون جديد ولكن الهدف هو تفعيل النصوص الموجودة ووضعها موضع التنفيذ السليم والخروج بها من حيز الجود الى التطبيق العملي المتفهم والمرن

ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق إستجابة الأجهزة المركزية الى الفلسفة الحديثة للأنظمة المتطورة للإدارة المحلية ومحاولة تقويم التشريعات لمخ الوحدات المحلية السلطات الكاملة الأصلية وليست الموضوعة التي تمكنها من أداء رسالتها على أكمل وجه وبارفع مستوى أدائها

■ استقلال الوحدات لمبدأ يتأكد بالحد من الرقابة عليها ماليا فقط بل ان تشمل النصوص التشريعية على حق الهيئات المحلية في فرض الضرائب والرسوم المحلية والحصول على الموارد الأخرى ذات الطابع المحلي مع الإحتفاظ بالمبالغ المتبقية بعد تنفيذ المشروعات لإستخدامها في تنفيذ مشروعات محلية أخرى وتنمية الموارد الذاتية وفق الخطة القومية ولتنمية لتحقيق أقصى نمو إقتصادي يتحقق معه الإستقلال المالي وتقليل العبء على موازنة الدولة والأستعداد على الإعانات الحكومية وكذلك تلافي تدخل إيرادات ومصروفات الوحدات المحليه مع الإيرادات والمصروفات العامة للدولة وبالتالي الحد من تدخل السلطة المركزية في الإعتمادات المرحجة بهذه الموارزات والتخفيف من سيطرتها ومسؤوليتها تجاه الوحدات المحلية وهذا تأكيد حيوي وصريح لترسيخ وتفعيل نظام اللامركزية ( الإدارة المحلية ) وسبدا الديمقراطية الشاملة

## خامساً : المراجع

- ١- الإدارة والمجتمع المصري د.أ / حسين كاظم
- ٢- نظم الحكم والإدارة د.أ / أحمد رشيد
- ٣- مالية الدولة د.أ / محمد حلمي مراد
- ٤- مقدمة كتاب مبادئ الإدارة د.أ / عبد الفتاح الزيات
- ٥- دور الإدارة المحلية في التنمية د.أ / مصطفى فؤاد
- ٦ الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن د.أ / أحمد صقر عاشور
- ٧ نظام الإدارة المحلية د.أ / محمد عبد الله العربي
- ٨- المرجع في الإدارة المحلية د.أ / مصطفى الجندي
- ٩- مبادئ الإدارة المحلية د.أ / طريف بطرس
- ١٠- موسوعة الجلاس القومية التخصصية

■ وضع الصوابط الكافية لتحصيل الضرائب والرسوم الخاصة بالأطيان والعقارات بطرق مناسبة تكفل عدم تراكمها على الممولين وبالتالي عدم الوفاء بدها

■ إعادة توزيع الموارد المالية بما يتيح لتمويل المحلى الظهور بشكل حقيقي في الموارد العامة

■ إعادة النظر في الإعفاءات الضريبية التي تحرم معها المحليات من مصدر تمويل هام والعمل على سد ثغرات القانون الخاص برسم مقابل التحسين " وكماface التهرب من سداد هذا الرسم

■ دراسة إمكانية إضافة أوعية جديدة للموارد كأشمان الأراضي والمهاجر مع زيادة حصة حساب الخدمات وإضافة حصة التصرف الأراضي القابلة للإستصلاح داخل الزمام والمتاحة الصحراوية والمستصلحة المحيطة بالموارد المحلية مع التأكيد على حصة ال ٢٥ ٪ حصة بيع الأراضي المستصلحة خارج الزمام ( طبقاً لقانون الإدارة المحلية )

■ تشجيع المجتمعات المحلية على تمويل نسبة من إستثمارات الخدمات الأساسية ( التعليم / الصحة / الإسكان والمرافق ) وفقاً لقدرته والمشاركة الشعبية والجهود الذاتية

■ تشكيل لجنة لسياسات والموارد داخل المجلس الشعبي المحلي لكل وحدة محلية تساهم في وضع سياسات التنمية والخطة اللازمة لها وإعداد الموازنات مع تحديد مسار التنفيذ والتقييم والمتابعة وما يتفق مع السياسة العامة للدولة

■ مشاركة أهالي الوحدة المحلية في مباشرة مراحل عملية التنمية بدءاً من التخطيط حتى التقسيم النهائي تحقيقاً لمبدأ الديمقراطية وتنمية لقدراتهم الذاتية في العمل التنموي

■ إنشاء مراكز معلومات شبكية اتصالات بين الوحدات المحلية المختلفة للتنسيق والتكامل فيما بينهم وعلى كافة المستويات بدءاً من المستوى القومي وحتى أدنى وحدة محلية

■ دراسة إمكانية إستثمار الموارد المشتركة لحافظات الاقاليم الاقتصادية السبع وتوزيع العائد وفقاً لإحتياجات كل محافظة في محاولة للتكامل وتنويع الموارد

■ دراسة إمكانية تحويل المشروعات الأنتاجية التي قامت الوحدات المحلية الى مشروعات يساهم فيها المواطنون ( كمشروعات الأمان الغذائي ) والعمل على تملك هذه المشروعات الأنتاجية التي أقامها جهاز بناء وتنمية القرية وإستخدام الحصة في إقامة مشروعات جديدة

■ إطلاق حرية عقد القروض الخاصة للوحدات المحلية بالتنسيق مع خطة الدولة والموازنة العامة وفي حدود القوانين واللوائح المالية وبرهانة الأجهزة المعنية

■ إعادة تنظيم حسابات المصدايق وتطوير لوائح العمل بها بما يكفل لها التنسيق والتكامل وعدم الإزدواجية

■ تشجيع شركات مساهمة محلية براس مال مشترك بين حسابات الخدمات والقطاع الخاص وفقاً لخطة التنمية المحلية كشركات الإسكان الاقتصادي أو شركات أعمال النظافة

■ تشجيع القنادات والتعاونيات على المستويات المحلية المتكاملة لتكوين شركات أوجهميات تعاونية إدارة بعض الخدمات إدارة إقتصادية ( المدارس / المستشفيات / مشروعات مياه الشرب ) كوسيلة للمشاركة الشعبية في محاولات التنمية

## نتائج تحليل هذه المقترحات

■ باستعراض المقترحات السابقة بعد تحليلها نجد أنها تحقق : وضع نظام مالي متطور ومستقر يتيح حرية أكبر للتمويل وريادة الموارد المحلية حتى تتمكن المحليات من مواجهة الإلتزامات المطلوبة وتنشيط العمل على الحكومة المركزية في مجال التمويل والذي يتزايد بصورة متطردة .

■ العمل على الحد من صلاحيات التهرب الضريبي والهجرة الداخلية

## مؤتمر لاتحاد جمعيات التنمية الإدارية في مارس ٢٠٠٩

# دور منظمات المجتمع المدني في تنمية الموارد البشرية

- التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية •
- موازنات الأداء وتطوير الموارد البشرية •
- التقييم المتوازن للأداء في ظل بيئة الأعمال الحديثة •
- الإدارة بالقيم في المنظمات الحكومية •

المحور الرابع :

عرض لتجارب شراكة رائدة في مجال تنمية الموارد البشرية ( محليا وإقليميا وعالميا )

وأضاف د - النحاس إن عقد هذا المؤتمر جاء انطلاقاً مما طرحته الدوائر البحثية والمنظمات الدولية العالمية في الآونة من مفهوم جديد لإدارة شؤون المجتمع يهدف إلى صياغة عقد اجتماعي جديد في إطار شراكة ثلاثية بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق أفضل تعبئة لموارد وقدرات المجتمع ولإدارة أكثر رشادة لشؤون الحكم . وهو ما يعني إعادة تحديد مجالات العمل وتوزيع الأدوار والنشاط لكل من الحكومي والقطاع الخاص والمجتمع المدني فتصبح الريادة في الحياة الاقتصادية في يد القطاع الخاص في ظل إقتصاد قائم على مبدأ الحرية الاقتصادية في حين تعمل الحكومة على ضمان الحرية السياسية والاقتصادية من خلال إيجاد أطر قانونية تعزز ذلك وترفع كفاءة الجهاز الإداري . كما تعمل على تنمية الموارد البشرية عبر الاهتمام بال مجالات التعليمية والصحة وتحافظ على مساواة الأفراد أمام القانون ، أما المجتمع المدني وهو الطرف الثالث في الشراكة . والذي يقف في منطقة وسط بين القطاع الأول الحكومة والقطاع الثاني القطاع الخاص الهادف إلى الربح . فإن عليه تعبئة الأفراد في منظمات قوية تشارك بفعالية في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ويلعب دورا في التأثير على المجتمع لتحقيق التنمية البشرية •

وفي هذا الإطار فإن منظمات المجتمع المدني تساعد على تحقيق إدارة أكثر رشادة للحكم من خلال توسعها العلاقة بين المواطن والدولة ، عبر قدرتها كأبنية مجتمعية على تعبئة أفضل لجهود الأفراد ، ومساعدة الحكومة والعمل المباشر على أداء أفضل للخدمات العامة وتحقيق الرضاء العام للمواطنين •

**ينظم إتحاد جمعيات التنمية الإدارية خلال شهر مارس من العام القادم مؤتمرا حول دور منظمات المجتمع المدني في تنمية الموارد البشرية**  
**و صرح د • صفوت النحاس رئيس المؤتمر أن المؤتمر يهدف إلى :**

تضميل دور الموارد البشرية لمواجهة تحديات الإدارة المعاصرة ، أهمية دور المجتمع المدني في تنمية الموارد البشرية ، تمكين ودعم المجتمع المدني للمساهمة في تنمية الموارد البشرية . الاستفادة من التجارب والخبرات الرائدة في مجال الشراكة مع المجتمع المدني •

وأشار د • النحاس إلى أن المؤتمر سيناقش العديد من أوراق العمل المقدمة للمؤتمر من خلال ثلاثة محاور •

### المحور الأول :

**تنمية الموارد البشرية لمواجهة تحديات الإدارة المعاصرة :**

- إستراتيجيات التعامل مع الضغوط الإدارية •
- الآثار الإكلينيكية للعمل الإداري والأساليب الحديثة للتعامل معها •

■ الذكاء الإداري وإدارة الذات - Emotional Intelligence

### المحور الثاني :

**بناء الشراكة من أجل تنمية الموارد البشرية " عقد اجتماعي جديد "**

- دور الدولة في تمكين المجتمع المدني •
- دور المجتمع المدني في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية •
- دور المجتمع المدني في وضع إستراتيجيات مكافحة الفساد •
- دور المعلوماتية في تحقيق الشراكة مع المجتمع المدني •
- دور المجتمع المدني في زيادة قدرات المرأة •

### المحور الثالث :

**المداخل الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية**

# التحديات الإدارية والإنسانية في تطبيق الحكومة الإلكترونية

الدكتور عمر بن سعيد بن مشيط  
جامعة الملك خالد، كلية علوم الحاسب الآلي

نظم المعلومات والتي من أهمها تطبيق الحكومة الإلكترونية. هذه الصفحات تقدم نتائج في غاية الأهمية لجوانب هذا البحث والذي صمم لاستخلاص وجهات نظر مدراء نظم المعلومات عن كيفية معالجة العناصر الإدارية في الواقع العملي. هذه الورقة تشمل أربعة أقسام رئيسية. القسم التالي يوضح أهم ما كتب في هذا الجانب ويناقش مفاهيم العوامل الإدارية، في القسم الثالث سنناقش أهداف وتصميم وطريقة البحث، في القسم الرابع والأخير سنسرد أهم نتائج البحث في شكل جداول ونناقشها بشيء من التفصيل ثم لنخلص النتائج والتوصيات في الخاتمة.

## إطار البحث وأهدافه

يعتبر ما تم نشره من بحوث ومقالات عن العوامل الإنسانية والإدارية خلال تطوير نظم المعلومات متواضعة في الكم والكيف مقارنة بما تم بحثه ونشره عن العوامل الفنية. لذا كان الهدف من هذا القسم هو إبراز أهم ما نشر من بحوث توضح أهمية وطرق وأساليب معالجة العناصر الإدارية والإنسانية خلال عملية تطوير مشاريع نظم المعلومات والذي محورنا هو تطبيق الحكومة الإلكترونية. وهذا سيمكننا من صياغة وتحديد أهداف وأسئلة للبحث واضحة.

## أهمية العناصر الإدارية

أن علاقة فشل مشاريع نظم المعلومات بمعالجة العوامل الإنسانية والإدارية هي قديمة جداً فقد كتب Henry Lucas كتاباً تطبيقياً عام ١٩٧٥م أي قبل أكثر من عشرين عاماً أكد فيه "أن السبب الجوهري وراء فشل نظم المعلومات هو السلوك الإداري والإنساني" كما أنه حديثاً يوجد الكثير من الأدلة على سبيل المثال Al-Mushayt et al 2001; Hornby et al 1992; Clegg et al 1997; Ahn & Skudlark والجميع يؤكدون أن معالجة العوامل الإدارية والإنسانية قبل وخلال وبعد تطوير مشاريع نظم المعلومات أصبحت أهم من ذي قبل عندما كتب ذلك الكتاب، ستكون في المستقبل جوهرياً لنجاح نظم المعلومات. الباحث Long (1987) أوجد أن ٦٠٪ فقط من مشاريع نظم المعلومات الفاشلة يعود في الحقيقة إلى أسباب فنية وأن ٤٠٪ منها يعود لأسباب إدارية وإنسانية. كما أن الباحثين Ewusi-Mensah & Przasnyski (1994) أكدوا نتائج بحثهما أن الأسباب الأساسية وراء هجران وعدم إكمال تطوير مشاريع نظم المعلومات هي في الغالب جزءاً أساسياً وإدارية. ومؤخراً قاما الباحثان Doherty & King (1998) بنشر نتائج استبيانتهما والتي أكدت أن ٦٠٪ من المدراء المتقاعدين لنظم المعلومات يشمون أن العوامل الإدارية والإنسانية في الحقيقة أهم من العوامل الفنية في تحقيق نجاح مشاريع تطوير نظم المعلومات. وبالرغم من أن كثير من الباحثين أشادوا إلى أهمية هذه العوامل إلا أنه ما يزال هناك حاجة ماسة إلى إجراء بحوث ميدانية حتى تمكنا من معرفة أسباب فشل مشاريع نظم المعلومات في الواقع العملي.

٣- طرق تطوير نظم المعلومات ذات طابع إنساني إداري

العلماء المشهورين بالبحث في هذا الحقل أمثال Eason, (1988) Poulymenako & Holmes (1996) و Hornby et al, (1992)

تطبيق الحكومة الإلكترونية في أي بيئة سيواجهه كثير من العقائق والتحديات ويمكن لنا تقسيم هذه التحديات إلى قسمين أساسيين الأول عوامل فنية بحثة Technical Issues والثاني عوامل إنسانية وإدارية والاقتصادية (١) Human & Organizational Issues ويوجد كم كبير من الأبحاث فيما يخص بالقسم الأول إلا أن العوامل الإدارية والإنسانية لم تحظى بنسب الاهتمام وثبتت الإحصائيات أن عدد هائل من مشاريع نظم المعلومات Systems Projects والتي تشمل تطبيق الحكومة الإلكترونية Electronic Government ينتهي بالفشل بسبب العوامل الإنسانية والإدارية وتندراً ما تكون عوامل فنية، وبالرغم من أن غالبية أخصائيي مطوري الحكومات الإلكترونية يعتبرون أن العوامل الإدارية والإنسانية هي مساوية في الأهمية إلى لم تكن أكثر أهميته من العوامل الفنية ولكن عملياً تجد هؤلاء الأخصائيين لا يزالوا يهتمون بالتركيز على الجوانب الفنية على حساب العوامل الإنسانية والإدارية، وبالرغم من إدراكنا لأهمية هذه العوامل في نجاح كل مشاريع نظم المعلومات وخاصة الحكومة الإلكترونية إلا أنه للأسف لا يعرف إلا القليل جداً عن كيفية معالجتها، لذا فهذه الدراسة تملأ هذا الفراغ وتعالج هذا النقص وذلك من خلال التحقق الميداني ومعرفة كيف ومتى ومن يحتاج عملياً الزمرة مجموعات رئيسية تحتوي على (١٤) عنصر إداري وإنساني متفهم من قبل الباحث، ومعرفة ما إذا كان نجاح معالجة هذه العناصر يعتمد على استخدام طرق تطوير معينة أو نجاح في تبني عوامل أخرى إدارية.

## مقدمة

شهد العالم في السنوات القليلة الماضية تطور هائل في نظم المعلومات على مستويات عدة شملت الاستخدام والتعقيد والنظرة الاستراتيجية، مما لا شك فيه كان له كبير الأثر على الإنسان وعلى الإدارة. لذلك أصبح هناك ضرورة ماسة لدراسة العناصر الإنسانية والإدارية، مثال ذلك تأخير النظام Systems Impact على ثقافة المنظمة 1993, Culture Pliskin أو على أساليب وطبيعة العمل، Eason Working Practices 1988 أو على الهيكل الإداري للمنظمة و Structure Stebbings 1995. اهفي الواقع توجد أدلة قوية وقاسية تقول أن معالجة مثل هذه العناصر في الوقت الحاضر أهم من معالجة العناصر الفنية لتطوير مشاريع نظم معلوماتية ناجحة Ewusi-Mensah & Przasnyski, 1994; Doherty & King, 1998. لسوء الطالع هناك أدلة كثيرة تؤكد بأن مثل هذه العناصر المهمة ما تزال لا تحظى بالقدر المناسب من الاهتمام خلال تطوير مشاريع نظم المعلومات، Eason, 1988; Hornby et al, 1997. Clegg et al, 1992؛ بل بالرغم من إدراك الجميع أكاديميين وممارسين لتقنية المعلومات بأهمية هذه العوامل إلا أن البحوث الميدانية في هذا الجانب لا يرقى إلى مستوى أهميتها فالبحوث عن كيفية معالجة العناصر الإدارية والإنسانية خلال تطوير مشاريع نظم المعلومات تكاد تكون نادرة جداً.

لذا هذا الفراغ قمنا بهذا البحث لعرفه معالجة وأهمية العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية خلال تطوير مشاريع



١- معرفة مستوى معالجة مجموعة مختارة من العوامل الإدارية والإنسانية خلال تطوير وتطبيق مشاريع نظم المعلومات والتي من أهمها الحكومة الإلكترونية. أي هل يتم تطبيق ومعالجة مجموعة مختارة من العوامل الإدارية والإنسانية والاقتصادية خلال تطوير؟

٢- معرفة ما إذا كان تبني أحد أفضل الأساليب يساعد على معالجة تشكيله وبصفة من العوامل الإنسانية والإدارية. أي هل تبني أحد أفضل (ثمانية) أساليب الإدارية يؤثر على مستوى معالجة العوامل الإدارية والإنسانية خلال التطوير أم لا؟

٣- التحقق من ماهية العلاقة بين استخدام نوع معين من طرق التطوير ومستوى معالجة العوامل الإنسانية والإدارية. أي هل استخدام طريقة تطوير معينة تؤثر على مستوى معالجة العوامل الإدارية والإنسانية خلال التطوير

#### ٤- تصميم البحث

الإجابة على أسئلة البحث المدونة في القسم أعلاه تم المرحب بين طريقتين هما الاستبيان والقبالات الجماعية المركزة (Focus Groups) والتي تكون قد جمعتا بين الأسلوبين الكمي (Quantitative) والوصفي (Qualitative) وهذا المرحب يشجع كثير من الباحثين منهم (Miles & Huberman (1994:pp41-42) وفي الاستبيان تم تطوير عدة أسئلة لمعرفة حقيقة العلاقات مع متغيرات البحث الأساسية تم ذلك خلال عدة مقابلات جماعية مركزة.

#### ٣- الفينة

إن جمع معلومات عن مدى وكيفية معالجة العوامل الإدارية والإنسانية خلال تطبيق الحكومة الإلكترونية أو أي نظم معلوماتية يحتاج إلى أفراد يمكنهم درجة عالية من المسؤولية الإدارية في مشاريع الحساب الآلي ليتكثروا من الرد والتعليق بمعرفة وخبرة تآسنت على أهمية العوامل الإدارية ومدى اعتبارها الطبيعي لها خلال التطوير والتطبيق. لذا تم اختيار القائدين من مدراء الإدارات ومراكز الحساب الآلي/نظم المعلومات في القطاعين العام والخاص الموهوبين كمصدر أساسي للمعلومات. وتم الاتصال بكل وزارة والحصول منها على أسماء وعناوين كل المسؤولين عن الإشراف والتطوير لمشاريع الحساب الآلي بها، كما تم الاتصال بالفرع التجارية بالملكة (الرياض، جدة، الدمام، أبها) وتم الحصول على قائمة بأسماء وعناوين الشركات الخاصة ذات الحجم المتوسط والكبير والذي لا يقل عدد موظفيها عن ١٠٠ موظف. وتم توزيع ١٥٠٠ استبيان بثلاث طرق رئيسة البريد الإلكتروني العادي، البريد الإلكتروني، وشخصياً. وتم استرداد ٣٨٠ استبيان سليم لتحصل على نسبة رد مرضية تقدر بحوالي ٢٥٪. وبعد تحليل نتائج الاستبيانات تم إجراء المقابلات الجماعية المركزة في أربع جلسات متتالية على فترتين ١٩ فرد من الأكاديميين ومدراء ومشارفي ومخططي الحكومة الإلكترونية وخلال المقابلات تم عرض النتائج عليهم وأخذ آرائهم فيها ومناقشتهم حول مدى مصداقية وتفسير هذه النتائج الإحصائية مقارنة بالواقع العلمي.

#### ٤ مراحل تطوير الاستبيان وتوزيعه

لتطوير الاستبيان تم المرور بعدة مراحل حتى تم التوصل بعدها إلى الصيغة النهائية والمرضية والتي خلالها تمكن الباحث من التوصل على أسئلة البحث الرئيسية، وبناء على الأدبيات التي نشرت عن العوامل الإدارية والإنسانية وبنتائج مسودة الاستبيانات التي وزعت في المراحل الأولى تم التوصل إلى أربعة عشر عاملاً إدارياً وإنسانياً والتي يمكن أن تصنف جميعها تحت أربعة مجموعات أساسية. في الاستبيان قمنا بالسؤال عن هل يواجه هذا العامل أم لا بجواب "نعم" "لا" لكل عامل.

العوامل الإدارية والإنسانية مبنية على بحث

Al-Mushay et al, 2001

المجموعة الأولى: عناصر المشاركة الإدارية هذه المجموعة تحتوي على المواضيع التي تضمن أن تطبيق الحكومة الإلكترونية أو أي نظام معلوماتي سيزيد من كفاءة أداء المنشأة ككل أو قسم منها.

العنصر ١٠١: دراسة الجدوى الاقتصادية .

يؤكدون أن أساليب وطرق تطوير النظم (System Development Methods) التي يركز عليها التركيز على الجوانب الفنية على حساب الجوانب الإدارية والإنسانية. لذا نلاحظ أنه في السنوات الأخيرة يوجد توجه متنامي وقوي يدعو لإيجاد أساليب وطرق ذات تركيز إداري وإنساني وهذا التوجه يمكن حصره في اتجاهين اثنين فقط هما:

أولاً : تبني أفضل الأساليب ذات الصبغة الإدارية والإنسانية (Adoption of Best Practices) مثل مشاركة المستخدمين وكسب دعم الإدارة العليا للمشروع، نجد أن أكثر ما كتب عنه ونشر منه في البحوث العلمية هو حتمية مشاركة المستخدم خلال تطوير مشاريع نظم المعلومات وأنه يعتبر أهم عنصر مؤثر على نجاح أو فشل نظم المعلومات (Barki & Hartwick 1989, Wng & Tate 1994) كما أن الباحث (Hornby et al 1992) أوضح أن كثير من محلي النظم يؤكدون أنه بمشاركة المستخدمين سيحسون ضمنياً بتطبيق كل العناصر الإدارية والإنسانية المصاحبة. كما أوضح الباحث Beath (1991) أن دعم وتشجيع الإدارة العليا للمشروع يعد بالغ الأهمية لتحقيق نجاح مشاريع نظم المعلوماتية. بين الباحث Kaye (1990) أن كسب دعم الإدارة العليا للمشروع يحقق دورين أساسيين، أولاً هو ضمان استمرار تدفق الدعم المادي والمالية والبشرية للمشروع بالكمية المطلوبة وفي الوقت المطلوب وثانياً أنها تقوي الشعور الإيجابي لدى المستخدمين وبأبي اللدراء اتجاه المشروع.

ثانياً: طرق تطوير المعلومات (System Development Methods) خلال العشرين سنة الماضية، تم تطوير عدد كبير من الطرق ذات الطابع الإداري والإنساني أكثر من الطرق التقليدية والتي أصبحت تعرف وتصنف في أنها طرق مشاركة المستخدم "Participative Methods" أو "Human-centered and socio-technical Methods" وما يكون القاسم المشترك لكل هذه الطرق هو أن المستخدم فيها يقوم بدور نشط ومحدد ومهم جداً خلال كل مراحل تطوير النظام مثال لهذه الطرق.

ETHICS (Mumford, 1986)

Multiview (Avison & Wood-Harper, 1990)

Soft Systems Method (Checkland, 1980)

Joint Application Design (Wood & Silver, 1989)

ولسوء الحظ أنه بالرغم من وجود هذا الصنف من الطرق والذي يسلط الضوء على النواحي الإنسانية والإدارية إلا أن مطوري نظم المعلومات في الواقع العملي للأسف يفضلون استخدام الصنف الآخر من الطرق والذي يركز عليها الطابع الفني كطريقة:

SSADM (Hornby et al, 1992).

#### أهداف البحث

من خلال مراجعة ما نشر بدقه في هذا الخصوص يمكن الخلوص إلى حقيقة أنه غاية الأهمية أنه بالرغم من الإذراك العام لدى مدراء وممارسي تقنية نظم المعلومات ومشجعي تطبيق الحكومة الإلكترونية بأهمية العناصر الإنسانية والإدارية، إلا أن هذه العناصر الإدارية لا تعالج في الواقع العملي. كما أن الأبحاث العلمية تفيد أن هذه النواحي الإدارية يمكن أن تقطع خلال التطوير بطريقتين أما بتبني أحد أفضل الأساليب (Adoption of Best Practices) أو بتطبيق أحد طرق التطوير ذات الطابع الإداري (System Development Methods). ولكن فعلى لا يوجد دليل قوي يدعم صحة هذا الاعتقاد

لذلك بادرنأ بهذا البحث العلمي لمعرفة حقيقة إذا ما كان تبني أحد أفضل هذه الأساليب أو تطبيق أحد طرق التطوير ذات الطابع الإداري والإنساني يساعد فعلاً على معالجة العوامل الإدارية والإنسانية. وبشكل أكثر تحديداً يمكن أن نلخص أهداف هذا البحث في النقاط الثلاث التالية:



جدول ١: ارتباط عدد القضايا المعالجة بأفضل الممارسات

أفضل الممارسات Best Practice	No. of Issues Addressed (Issue Score)	
	الترابط Correlation Coefficient	أهميته Significance
Realistic Planning التخطيط الواقعي	.134	.813*
Well-balanced Team الفريق المتوازن	.193	.600*
Management Support دعم الإدارة	.094	.881
User Participation مشاركة المستفيد	.128	.818*
Comprehensive Training التدريب الشامل	.071	.188
Strategic alignment التوافق الاستراتيجي	.158	.683*
Communication الاتصال الشامل	.053	.328
Responsibility for the problem تحمّل المسؤولية للمشكلة	.125	.821*
Treatment		

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

أن النجاح في تكوين فريق للمشروع يحتوي على مزيج مناسب من ذوي المهارات العالية والخبرات يعتبر أكثر أسلوب له علاقة ارتباطية مع معالجة مجموعة واسعة من العوامل الإدارية. لقد لوحظ في الأبحاث الماضية أن اختصاصيو تقنيّة المعلومات ليست لديهم المهارات أو الحفزات لتفخيط ومعالجة العوامل الإدارية والإنسانية بكفاءة (Hrmbly et al., 1992). من أجل ذلك، وفي الخالب يمكن تفسير هذه النتيجة أن توسع قاعدة الخبرات وتوافقات والمصالح في أفراد فريق التطوير وتوازنها يساعد على معالجة شريحة أوسع من العوامل الإدارية. أيضا من الجدول (٦) يمكن ملاحظة أن توافق نظم المعلومات وتطبيق الحكومة الإلكترونية مع استراتيجية الشركة له ترابط عالي جدا بدرجة معالجة العوامل الإدارية. أن الأبحاث السابقة تؤكد أن تقنيّة المعلومات يمكن لها أن تكون أداة ذات مردود يفوق ثمنها "Valuable Tools" عند توافقتها وتبليتها بشكل جيد لاحتياجات الشركة وفي حالة عدم التوافق فتتسبب عبا اقتصادي ثقيل على الشركة (Robson, 1993). أيضا يمكن تفسير هذه النتيجة على أن توافق وإستراتيجية مشاريع نظم المعلومات مع إستراتيجية الشركة الصامة بالتأكيد سيضمن تركيز هذه المشاريع على الجوانب الإدارية والاستراتيجية بدلا من التركيز على الأولويات الفنية. كما أن النجاح في وضع خطط واقعية للمشاريع من ناحية الأهداف والميزانية والجدول الزمني للتفخيط أيضا وجد أن له تأثير بالغ على مدى نجاح تغطية ومعالجة العوامل الإدارية كما توضح الأبيات التي نشرت بهذا الخصوص والتي تؤكد أنه يجب وخلال المراحل الأولى لأي مشروع تحديد الواجبات ووضوح الأهداف والتكلفة والوقت الزمني المطلوب للمشروع (Dohert & King, 1997; Wilcocks, 1994). وفي حالة وضع أهداف طموحة جدا تتفوق الإمكانيات المالية والبشرية المتوفرة ووضع جدول زمني للتفخيط ضيق فإن ذلك سيؤدي حتما إلى قص أجزاء من

وكما أن البحث يهدف أيضا إلى تحديد أثر تبني أفضل التطبيقات الإدارية واختيار أسلوب التطوير على معالجة تشكيلة واسعة من العوامل الإنسانية والإدارية. لذا كان من الضروري إيجاد مقياس واحد إجماعي يمثل كل الأربعة عشر عاملا. لذلك تم احتساب ناتج رقمي موحد والذي سمي بـ "ناتج العامل" = "Issue Score" وببساطة كما في جدول (٥)

جدول (٥) توزيع إجمالي الإجابات التي تم تلخيصها

Distribution of total number of organizational issues addressed (Issue Score)

النسبة المئوية التراكمية Cumulative percentage	عدد الإجابات بنم No. of responses	عدد القضايا التي نظر خلال التطوير No. of Issues Addressed (Issue Score)
0%	0	0
0%	0	1
0.4%	2	2
1.2%	2	3
2.6%	4	4
5.2%	4	5
9.6%	10	6
20.1%	21	7
29.4%	22	8
43.6%	31	9
59.6%	40	10
72.7%	45	11
82.8%	70	12
94.8%	81	13
100%	118	14

في نفس الوقت المقابلات الجماعية المركزة لم تتطرق إلى عوامل محددة بناتها ولكن كانت هناك عدة ملاحظات في غاية الأهمية مفادها ضرورة معالجة كل العوامل الإدارية حيث علق أحد الحاضرين بقوله "في الماضي عندما بدأت عملي في تقنيّة المعلومات كان التركيز على كل شيء فني" "Technically driven" وكانت احتياجات الشركة تأتي في آخر القائمة، في اعتقادي الآن يوجد إدراك بأهمية وخطورة العوامل الإدارية "مثل هذه المداخلة مهمة جدا حيث إنها تدعم غرض البحث العام والذي من أجله قام بأن العوامل الإنسانية والإدارية أهم من العوامل الفنية لتحديد مصير تطوير وتطبيق نظم مشاريع نظم المعلومات والتي من أهمها ما نحن بصده الآن وهو تطبيق الحكومة الإلكترونية.

٢- نجاح تبني أفضل التطبيقات الإدارية "Best Practices والعوامل الإنسانية والإدارية

هناك تصور بأن الشركات الأكثر نجاحا هي تبني أساليب معينة يغلب عليها الطابع الإداري يمكنها من معالجة قدر أكبر وأوسع من العوامل الإدارية والإنسانية. لاختبار هذه الفرضية إحصائيا تم إجراء اختبار الترابط (Correlation Factor Analysis) كما بين ناتج العامل "Issue Score" وناتج النجاح "Success Score" لكل أفضل التطبيقات الثمانية، من النتائج المعروضة في جدول (٦) يتبين أنه فعليا توجد علاقة وترابط إحصائي بين تشكيلة واسعة من العوامل الإدارية التي عولجت "Issue Score" وناتج النجاح في تبني خمسة من الأساليب الثمانية. ومن المهم أن نتعرض لهذه النتائج بشيء من التفصيل.

### الخاتمة

يتضح لنا أن هناك درجة عالية من الاتفاق داخل الأدبيات الأكاديمية بأن تغطية تشكيلة واسعة من العوامل الإدارية والإنسانية (Human and Organizational Issues) هام جداً لتحقيق نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية. ومن أن هذا البحث له إضافة هامة لما سبق وأن نشر أكاديميا في هذا المجال، حيث أنه يكشف بوضوح كيد أن تبني أفضل الأساليب الإدارية (بنجاح) (Adoption of Best Practices) من استخدام طرق تطوير منهجية (System Development Methods) يساهم بلا شك في معالجة تشكيلة واسعة من العوامل الإدارية. وبناء على وجهات نظر المراء التنفيذيين لنظم المعلومات والتي تم الحصول عليها من خلال استخدام طريقة للبحث دقيقة وعالية الكفاءة يمكن استخلاص النتائج الثلاث التالية:

١- يلاحظ أن هناك تفاوت في نسبة تغطية وعلاج مجموعات العوامل الإدارية فكما أن مجموعة المشاركة الإدارية (Organizational Contribution) تركز عناصرها على مدى الاستفادة من النظام المقترح القضايا وإداريا، واستخدمت أعلام القاطنة من حيث تغطيتها من قبل المعنية. كما تبين أن مجموعة العناصر الإنسانية والانفعالية وبالأخص عناصر مجموعة الموازنة الإدارية تأتي في أسفل القاطنة من حيث الأعتبار والتغطية من قبل المشاركين في البحث.

٢- يؤكد التحليل الكمي والوصفي لنتائج العينة أن استخدام خمسة من أفضل الأساليب الإدارية (Best Practices) وخاصة تكوين فريق تطوير متوازن و ضمان مشاركة فعالة من المستخدم لهما تأثير بالغ جدا في تسهيل عملية معالجة كل العوامل الإدارية. لذا فهذه النتيجة تؤكد أهمية مشاركة تشكيلة واسعة من المعنية (Stakeholders) خلال تطبيق الحكومة الإلكترونية.

٣- اتضح من نتائج هذا البحث بأن اختيار واستخدام طريقة معينة لتطوير مشاريع نظم المعلومات وتطبيق الحكومة الإلكترونية ليس له تأثير على معالجة العوامل الإدارية والإنسانية. إضافة إلى أن أدعاء فيسكي لنا أن القول بأن نجاح تطوير ونطبق مشاريع الحكومة الإلكترونية لا يعتمد على استخدام طريقة أو أسلوب معين لتطوير مثل SSADM, ETHICS, In-house and/or Scio-technical إنما يعتمد على فهم وتطبيق التوصيات التالية (بالإضافة بالطبع لاستيفاء وتغطية النواحي المعنية بالبحث):

١- على الجهة التي ترغب في تطوير وتطبيق الحكومة الإلكترونية أيا كان نوعها أو حجمها أن تستخدم أسلوب الدمج لتوظيف تقنية المعلومات وحتى يضمنوا تغطية ومعالجة تشكيلة واسعة من العوامل الإدارية والإنسانية والاقصداية بالإضافة بالطبع إلى العوامل الفنية (Technical Issues) أن يتقنوا ويكون فريق تطوير متوازن يمثل شريحة واسعة من المعنية بالنظام يشمل فنيين مثل مصممي وحللي ومبرمجي النظام وفنيين ليشمل الإداريين والمستخدمين والمستعدين من النظام الجديد. على أن تغطي تهيئة جهة على حساب الأخرى.

٢- يجب على فريق العمل أن يضع خطة زمنية ومالية واقعية لتنفيذ المشروع في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وأن لا يكون الفريق لديه طموح أكثر مما يمكن تحقيقه في الواقع العملي والذي سيؤدي إلى الإخلاق بخطة التنفيذ ويستتبع عنه مشروع غير كامل ستحدث من أركان رئيسه عائقا ما تكون العوامل الإدارية لتيسن تسليمه في الوقت والتكلفة المعير والقيمة.

٣- يجب أن يحظى مشروع الحكومة الإلكترونية بدعم الإدارة العليا المستمر والذي بدوره لا يمكن للمشروع أن يتجح، أن ووقوف الإدارة العليا وراء المشروع سيضمن شيتين في غاية الأهمية وهما التدفق المالي بالقدر وفي الوقت المقررين ويث روح الحماس بين الجميع.

٤- إضراك المستخدم في مراحل التحليل والتصميم للمشروع حتى لا يفاجأ المستخدم بنظام لا يليق احتياجه وتوقعاته.

٥- وجود توافق وتوازن ما بين استراتيجيات الجهة المعنية واستراتيجية المشروع.

المشروع غالبا ما تكون الجوانب المهمة من العوامل الإدارية والإنسانية هي الضحية لكي يتسنى لهم تسليم مشروع مقبول في صورته الخارجية فنيا فقط، من جانب آخر لم يكن مستعبرا أن تكون مشاركة المستخدم (User Participation) لها ارتباط قوي بنتائج التعامل "Issue Score" سواء تطبيق هذا الأسلوب يؤدي فعلا إلى رفع مستوى تغطية العوامل الإدارية والإنسانية حيث أن ما سبق ونشر بصدد ذلك كما أسلفنا كثيرا جدا (Hornby et al, 1992)، كما لا ننسى أن نذكر أن هذا البحث يعد الأول من نوعه لتحقيق هذه العلاقة إحصائيا. كما يجب أن نلاحظ هنا ما ذكره أحد خبراء تقنية المعلومات في مقابلاته حيث أكد أن مشاركة المستخدم إذا زادت عن الحد المعقول تنقلب إلى الضد السليم".

٦- تشير إلى أن هناك علاقة إيجابية بين النتائج المعروضة في جدول (٦) تشير إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تبني بعض الأساليب الإدارية (ثمانية) ومدى معالجاته أو اعتبار العوامل الإدارية بالإضافة إلى أن هناك إجماع ملحوظ وقوي خلال جميع المقابلات الجماعية تؤكد صحة هذه العلاقة حيث علق أحد أعضاء المقابلة بقوله "أعتقد أن هناك علاقة وثيقة بينهما، حيث استخدمنا لأفضل الأساليب الإدارية في مشاريعنا بمعالجة العوامل الإدارية والإنسانية لا محالة" كما أكد آخر بقوله "عندما تهتم بمشاركة المستخدم وتكوين فريق متوازن لا محالة أن العوامل الإدارية ستطو على السطح وستتمكن من معالجتها".

وبناء على مناقشة النتائج الإحصائية والمقابلات يتبين لنا بوضوح وجود علاقة إيجابية بين تبني أفضل الأساليب الإدارية الخمسة (من أصل ثمانية) وبين مستوى تغطية العوامل الإدارية والإنسانية الأربعة عشر خلال تطوير وتطبيق نظم المعلومات ومن أمهها الحكومة الإلكترونية. كما يجب أن نشير هنا أن هذا البحث يعد الأول من نوعه الذي فحص هذه العلاقة إحصائيا.

كما أسلفنا أن كثير من الأدبيات التي نشرت عن أنواع طرق التطوير تقيم بأن اختيار طريقة معينة لتطوير مشاريع نظم المعلومات سيكون لها تأثير على مدى معالجة العوامل الإدارية. كما كان من المتوقع أن المشاركين تستخدم الطرق التي لها تركيز أكثر على الجوانب الإدارية والإنسانية مثل JAD و ETHICS سيتمكنون من معالجة قدر أكبر من النواحي الإدارية والإنسانية. نتيجة لذلك قمنا بتطبيق التحليل الترابطي (Correlation Analysis) لمعرفة درجة الترابط ما بين استخدام أنواع طرق تطوير ومدى معالجة العوامل الإدارية والإنسانية "Issue Score" كما هو موضح في جدول (٧) النتائج تفيد عكس ما كان متوقعا بأنه ليس هناك أي علاقة تذكر "No Significant Relationships" ما بين المتغيرين "Issue Score" و "SDM".

إجراء المقابلات الجماعية المركزة طرح سؤال بخصوص هذه النتيجة الغير متوقعة وما هو البصر في رأيهم. بشكل عام لم يكن المتقابلين متفاجئين بهذه النتيجة بالنسبة للطرق ذات التركيز الفني مثل SSADM. ولكن كان عندهم شيء من الغرابة بالنسبة للطرق ذات التركيز الإداري والاجتماعي "Socio-Technical & Prototyping" حيث أن الممكن أن هذه الطرق الأخيرة لا تستخدم وكان بحثهم يتعمق خطوات طرق التطوير بمحدا فبهرها.

٧- درجة ترابط استخدام طرق تطوير معينة للتطوير مع مستوى اعتبار ومعالجة المواضيع الإدارية

Table 7: Issues Addressed Phase Score

طريقة تطوير	معامل الترابط	أهمية
Development Method	Correlation Coefficient	Significance
SSADM	0.17	0.24
In-house	0.06	0.29
Prototyping & JAD	0.82	0.01
Socio-technical	0.76	0.00

don: Sage

Hornby, C., Clegg, C., Robson, J., McClaren, C., Richaso S. & O'Brien, P. (1992)

Human & organizational issues in information systems and development, Behavior & Information Technology, 11(3), 160-174

Kaye, G. R. (1990). Information systems successes and failures: Research findings from the compounding industry, Journal of Information Technology, 5, 73-83.

Kreuger, R. (1994). Focus groups: A Practical guide for applied research, London: Sage.

Long, R. J. (1987). New Office information technology: Human and managerial implications,

London: Croom Helm.

Lucas, H. C. (1975). Why information systems fail, New York: Columbia University Press.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis. Thousand Oaks: California: Sage.

Mumford, E. (1986). Using computers for business success: The ETHICS method, Manchester: Manchester business School

Pliskin N., Romm T. Lee, A. & Weber Y. (1993). Presumed versus actual organizational culture: Managerial implications for implementations of information systems, The Computer Journal, 36, 143-152

Poulmenako, A. & Holmes, A. (1986). A contingency framework for the investigation of information systems failure, European Journal of Information Systems, 5, 34-46.

Robson, W. (1994). Strategic Management and Information systems. London: Pitman

Stebbins, M., Sena, J. & shani, A. (1995). Information technology and organizational design,

Journal of Information Technology, 10, 101-113.

Willcocks, L. (1994). Managing information systems in UK public administration: Issues and prospects, Public Administration 72, 13-32.

Whyte, G. & Bytheway, A. (1996). Factors affecting information systems' success, International Journal of Service Industry Management, 7(1), 74-93

Wong E. & Tate G. (1994). A Study of user participation in information systems development, Journal of Information Technology, 9, 51-60.

Wood, J. & Silver, D. (1989). Joint application design, New York: Wiley.

١ . يستخدم في هذا البحث مصطلح العوامل أو العناصر أو التواحي أو المواضيع الإدارية والإنسانية ويقصد به "العوامل الإدارية والإنسانية والاقتصادية والغير الفنية الموضحة في جدول (١).

٢ . عندما نستخدم مصطلح "تطوير مشاريع نظم المعلومات" فهو تعبير عام يشمل كل المشاريع المتعلقة بتحليل وتصميم وتنفيذ تقنية المعلومات (IT) أو من أهمها تطبيق الحكومة الإلكترونية.

٦- توزيع وتحديد مسؤولية معالجة العوامل الإدارية لضمان معالجة ومحاسبة المقصر.

وختاماً بالرغم من أن هذا البحث يقدم نتائج في غاية الأهمية عن أهمية ومعالجة مجموعة شاملة من العوامل الإدارية والإنسانية ما زال هناك حاجة للبحث في هذا الموضوع مثل عمل دراسة حالات بعمق (In Depth Case Studies) لمعرفة تحديد كمية معالجة العوامل الإدارية في الواقع العملي.

## المراجع

### REFERENCES

Ahn, J. & Skudlark, A. (1997). Resolving conflict of interest in the process of an information system implementation for advance telecommunication services, Journal of Information Technology, 12, 3-13.

Al-Mushayt, O.; Doherty, N.; and King, M. (2001). An Investigation Into The Relative Success of Alternative Approaches To The Treatment Of Organizational Issues In Systems Development Projects, Organization Development Journal, 19 (1) 31-48.

Avison, D. & Wood-Harper, A. T. (1990). Multi-view: An exploration in information systems development, Maidenhead: McGraw-Hill.

Barki, H. and Hartwick, J. (1989). Rethinking the concept of user involvement, MIS Quarterly, 13 (1), 56-63.

Beath, C. M. (1991). Supporting the information technology champion, MIS Quarterly, 15 (3), 354-371.

Checkland, P. B. (1981). Systems Thinking, Systems Practice, Chichester: Wiley

Chitzgolou, P. & MacAulay, L. (1996). Requirements capture and IS methodologies,

Information Systems Journal, 6, 209-225

Clegg, C., Axtell, C., Damadonran, L., Farbey, B., Hull, R., Lloyd-Jones, R., Nicholls, J. Sell, R. & Tomlinson, C. (1997). Information technology: a study of performance and the role of human and organizational factors, Ergonomics, 40(9), 851-871.

Doherty, N. F. & King, M. (1997). The treatment of organizational issues in IS development projects, UKAIS Conference, Southampton, 363-375.

Doherty, N. F. & King, M. (1998). The consideration of organizational issues during the systems development process: an empirical analysis, Behavior & Information Technology, 17 (1), 41-51.

Eason, K., (1998). Information technology and organizational change, London: Taylor & Francis.

Ewusi - Mensah, K. & Przasnyski, Z. (1994). Factors Contributing to the abandonment of information systems development projects, Journal of Information Technology, 9, 185-201

Fitzgerald, B. (1998). An empirical investigation of the use of systems development methods in practice, Cork, Ireland: Executive Research Centre.

Greenbaum, T. (1998). Planning focus groups, Lon-

# تداعيات أزمة القروض على الأسواق العربية

## أزمة الأسواق المالية الأميركية

### وتأثيراتها العربية والعالمية

تعرضت أسواق المال العالمية لانخفاضات حادة بعد هبوط كبير في أسواق المال الأميركية. وكانت الأسواق العربية عامة والخليجية خاصة من المتأثرين سلبيا بهذه الأزمة المالية حيث شهدت تراجعاً حاداً وانها تعود إلى أزمة الإقراض في الولايات المتحدة التي كانت التوراة الأولى حيث خرجت صواباً الاقتراض عن النطق سواء الاقتراض من الشركات أو الأفراد، وصار بإمكان أي شخص أو بنك توفير التأمينات بغض النظر عن جدوى الاقتراض أو إمكانية سداد القرض حتى يتناغم اسم اليوم عن تعرض مصارف كبيرة لأزمة سيولة. وإن البورصات في العالم تأثرت بما حدث بشكل مباشر، مما تثير المخاوف من تباطؤ الاقتصاد الأميركي مخاوف عالية من حدوث ركود في الاقتصاد العالمي وإن الخوف من الوضع السياسي والاقتصادي يجعل المستثمر يتحذر من الاستثمار في الوقت الحاضر، ولا يد من عمل البائت السوق دائماً.

### الاقتصاد الأميركي

وحول أسباب هذا التأثير المباشر للاقتصاد الأميركي على الاقتصاد العالمي إن السبب يعود إلى ضخامة الاقتصاد الأميركي إذ أنه الأكبر في العالم بحجم يبلغ 14 تريليون دولار وتشكل تجارة الولايات المتحدة الخارجية 10٪ من التجارة العالمية.

### الأسواق العربية

إن السوق الأميركية سوف تقود لاسواق المالية العالمية، وأكثر من مرة عندما تهتز السوق الأميركية تبدأ الأسواق العالمية بالاهتزاز في أوروبا وآسيا حيث تكرر هذه الحالة أكثر من مرة وداما يحدث انخفاض في الأسواق العربية عند انخفاض الأسواق الأميركية، فالأسواق الناشئة ومنها العربية تتسم بالتذبذب بشكل أكبر من الأسواق الأميركية والأوروبية لأن طبيعة الأسواق الناشئة تسجل ارتفاعاً أعلى وانخفاضاً أكثر. وتتميز الأسواق العربية بقلّة الخبرة لدى المتعاملين فيها مقارنة بأسواق أوروبا وأمريكا التي يكون أكثر المتعاملين فيها من المؤسسات المالية بينما 70٪ من المتعاملين في السوق المصرية هم من الأفراد.

ومع ذلك يتوقع استرداد الأسواق العربية بعض انخفاضاتها بعد تعرضها لهبوط كبير خلال الأيام، كما يفترض أن تستفيد دول الخليج من السيولة التي توفرها إيرادات النفط الكبيرة ولا تتأثر بانخفاضات السوق الأميركية لأنه لا يتضرر إن يكون اتجاه الأسواق العربية صعودياً لأن البورصات تعكس الوضع الاقتصادي.

ويحسم نيويورك تايمز، فإن واشنطن تعزز شراء خصص في راسمال "عدد كبير من المصارف الأميركية في محاولة لاستعادة الثقة في النظام المالي". ورداً على سؤال حول احتمال تأميم بعض المصارف، قالت المستشارة المالية لنيلا ميركل أنه "لا يمكنه استبعاد أي شيء نهائياً".

وبدأت الأزمة تتوسع إلى قطاعات اقتصادية أخرى في أوروبا مثل القطاع العقاري.

ودعا المدير العام لصندوق النقد الدولي دومينيك سترووس-كان الدول الأوروبية إلى رص الصفوف، ورأى أن لا وجود لحل وطني في أزمة مثل هذه. ويتابع هؤلاء أن خطة الرئيس الأميركي جورج بوش الاقتصادية للأزمة هي ضرورة ولكنها غير كافية وإن المعالجات يجب أن تكون أعمق من ذلك بكثير وهناك رايات في الكونغرس أحدها ديمقراطي يريد إشرافاً أقوى للحكومة والكونغرس على تسيير الخطة وهناك كتلة جمهورية في الكونغرس تقول يجب ألا تتدخل هاتين الحكومتين في الشركات والمصارف أيضاً لأن إيديولوجيتنا لا تسمح بتدخل الدولة بهذا الشكل في الأسواق وكان الرايان متناقضين إلى أن وصلت الخطة كحل وسط بين الطرفين.

ويعد إعطاء درس في الليبرالية وحسن الادارة لستوات، تبدو الولايات المتحدة الآن في وضع المتهمة في الأزمة المالية.

### في النهاية أزمة نقدية

إن الخوف والذعر في قلوب كل المستثمرين في البورصات العالمية، دفعهم إلى بيع ما يملكون من أسهم، ممكن أن الشراء، فبشريعة البورصات وأسهمها تنهوى، انهم يبيعون أسهمهم بالحملة، ولا يشترون، في التسييل، أي تحويل الأسهم إلى نقد. أما عاقبة "التسييل" فهو ارتفاع سعر الذهب، وسعر الدولار، وكلما ارتفع سعر الدولار يهبط سعر برميل النفط. إن المهم الآن هو وقف الانهيار المتسارع في أسواق الأسهم، وإذ يتسبب بهبوط المستثمرين في الأسهم على أموالهم، فالمصارف التي يقرض بعضها بعضاً لساعات مصابة الآن بمرض نفسي، هو مرض انعدام الثقة ببعضها بعضاً، بعضها، فالمصرف الذي يملك سيولة، أي نقد، يخشى الآن أن يقرض مصرباً آخر "لصالحات" لأنه لا يتق بضرة المصرف المتضرر على إعادة القرض مع هوانه إلى المصرف المقرض والمصرف، الذي يقرض مالا لساعات لمصرف آخر، هو المقرض الأكبر في النظام المصرفي.

إن مهمة الساعة لدى الدول والحكومات الآن هي أن تفعل شيئاً يعالج مرض انعدام الثقة بين المصارف، ويشجعها على إقراض بعضها بعضاً لساعات، فإذا أنجزت هذه المهمة على حير وجه أصبح ممكناً أن تملك المصارف "اقتراضاً من مصارف أخرى" سيولة كافية، ويشجعهم على استئناف الإقراض للأفراد والشركات الصناعية والتجارية، "فينتهي التباطؤ في الاقتصاد الحقيقي".

كما أثبتت التطورات المتسارعة للأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة أنه لا يمكن لأي دولة بمفردها مواجهة نتائجها والتجاذب معها.

الدول الأوروبية والدول الصناعية الكبرى مع الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها.

ولذلك فإن التنسيق بين الدول العربية لمواجهة بتأثيرات

هذه الأزمة هو ضرورة حتمية لا

مفر منها. وقد أخذت مصر

رمام المبادرة لتحقيق التعاون في

الحداد إجراءات فعالة لتجنب

محاطر التأثيرات السلبية لهذه

الأزمة على خطط التنمية في

الدول العربية وأن تعزز هذه

العلاقات الاقتصادية سيكون هو

حجر الزاوية في دعم التنسيق

العربي لمواجهة الأزمة

الاقتصادية العالمية



## في مؤتمر لجمعية المستقبل عن تنمية الاستثمار في الموارد البشرية

# جمال مبارك : هدفنا مكافحة الفقر وتحقيق العدالة الاجتماعية وتوفير فرص العمل والخدمات الأساسية للمواطنين

## الالتزام بمواصلة العمل لتأهيل الشباب وإمدادهم بالمهارات للمنافسة في سوق العمل



جمال مبارك  
رئيس مجلس إدارة جمعية (جيل المستقبل)

من القضايا المرتبطة بالتنشيط والاستثمار والتجارة الداخلية وتنظيم الأسواق وحماية المستهلك وكلها موضوعات سوف يبحثها المؤتمر.

مطلوب أروق العمل

وأكد رئيس الجمعية السيد جمال مبارك التزامه تجاه المجتمع المصري لمواصلة العمل الجاد والدؤوب نحو تأهيل شباب مصر من خريجي جامعاتها وإمدادهم بالمهارات والقدرات التي تؤهلهم للمنافسة في سوق العمل وفتح آفاقهم وفرص الحصول على وظيفة.

وأرست الجمعية منذ إنشائها، كما قال جمال مبارك، تقليدا جديدا ونموذجا رائدا في مجال العمل الاجتماعي، حيث لم يقتصر دورها على مجالات العمل، «ذهلي التقليدي»، وإنما امتدت ليحتم مشكلات في المشاكل الحيوية التي يعاني منها الشباب وهي مشكلة البطالة، حيث حققت الجمعية أعلى معدلات للتوظيف بالتأقمة منح لخريجي الجامعات المصرية للاتحاق ببرامج تدريبية تنظمها الجمعية لتأهيلهم ورفع كفاءتهم لسد الفجوة بين قدرات ومهارات الخريج ومتطلبات سوق العمل.

وأكد أن فكرة إنشاء جمعية جيل المستقبل منذ عشرة أعوام كان خطوة في اتجاه دفع عجلة التنمية الاقتصادية في مصر من خلال إعداد الكوادر البشرية الفاعلة على التطوير وزيادة الإنتاج والحفاظ على المواقع الريادية لصر على الخريطة الإقليمية بما يمكنها من مواجهة تحديات اليوم التي تتسم بالتنافس والتحديات والتطور الدفيل خاصة في ظل ما تفرضه التغيرات العالمية والعولمة والاقتصادات السوق الحرة.

وقال إنه قد وضع كل التحديا نصب أعيننا كدافع للانجاز والتبزيز لتعاون المشرعين بجمعايات جيل المستقبل وشركاء النجاح والابتزيز فنجحت الجمعية في تحقيق أعلى معدلات التوظيف.

وأكد أنه على مدى هذه الأعوام العشرة استطاعت الجمعية أن تصل إلى الريادة في مجال تنمية ذروة مصر من الموارد البشرية بتحقيق الهدف الرئيسي من رسالتها في المجتمع وهو المساعدة في حل مشكلة البطالة، حيث قامت الجمعية بتدريب أكثر من ٤٠ ألفا من خريجي الجامعات المصرية.

وبلغت معدلات التوظيف بين هؤلاء الخريجين ٦٠٪.

ولفت السيد جمال مبارك إلى أن الجمعية مستحقلة في أعماها العاشر بتخريج أكثر من ألف مهندس متخصص من خلال المنح التي تقدم في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، «بالإضافة إلى أكثر من ألف خريج من القادة والمبرزين في مختلف المستويات الإدارية المختلفة والقطاعات والصناعات المصرية في القطاعين الحكومي والخاص.

أن الجمعية تسعى لاستمرار التوسع على المستويين الإقليمي والدولي وإضافة شركاء جدد يؤمنون برسالتها لكي تصل إلى أعلى مستويات الأداء وتحقق انتظارا واسعا على كل المستويات.

عقدت جمعية جيل المستقبل برئاسة السيد جمال مبارك رئيس مجلس الإدارة مؤتمرا موسما تحت عنوان ( الاستثمار في الموارد البشرية .. ضرورة تنموية )، وذلك في إطار احتفالية الجمعية بمناسبة مرور ١٠ سنوات على تأسيسها.

واستهدف المؤتمر لقاء الضوء على تنمية الموارد البشرية باعتبارها القوة المحركة للتنمية الاقتصادية والتأكيد على دور القطاع الخاص بشكل استراتيجي في توجيه جهود الاستثمار نحو التنمية الاجتماعية.

وشتم المؤتمر مجموعة من صناع القرار من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لهم أفضل الفرص والتحديات من أجل تطوير الموارد البشرية، كما تناول المؤتمر دور المشاركة الاجتماعية الفعال في التعليم وذلك في إطار حرص الدولة على تفعيل سياسة اللامركزية في التعليم.

وتكون المؤتمر من ثلاث جلسات الأولى بعنوان « المسؤولية الاجتماعية للشركات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية كقوة دافعة للتغيير الاجتماعي » حيث استعرضت الجلسة المناقش التاجمة في إطار تطوير الموارد البشرية وإبراز دور قادة الموارد البشرية في قيادة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات ربح دورها الاجتماعي بأهدافها الاستراتيجية حيث رأس هذه الجلسة المهندس رشيد محمد رشيد وزير الصناعة والتجارة وعضو مجلس إدارة جمعية جيل المستقبل.

وناقشت الجلسة الثانية للمؤتمر « الاستثمار في الموارد البشرية .. ضرورة تنموية » بعنوان « رفع قدرات المجتمع المدني باستخدام تكنولوجيا المعلومات أهمية دور المجتمع المدني في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف القطاعات خاصة التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية بالإضافة إلى ضرورة رفع القدرات البشرية للمعاملن في الجمعيات الأهلية . وركزت الجلسة على الدور الحيوي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين كفاءة الجمعيات الأهلية وطرق الاستفادة من تقنيات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تبادل الخبرات والتعاون بين الجمعيات الأهلية والمجتمع .ورأس هذه الجلسة الدكتور طارق كامل وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .

أما الجلسة الثالثة للمؤتمر التي عقدت تحت عنوان المشاركة المجتمعية ووربها الفاعل في التعليم تناولت تعزيز دور المجتمع المدني والحيات في إدارة العملية التعليمية لضمان جودة برامجها وذلك في إطار حرص الدولة على تفعيل سياسة اللامركزية وتفويض الصلاحيات وأمين الموارد اللازمة للمؤسسات التعليمية بدور نشيط في رفع مستوى التعليم . وهذه الجلسة رأسها الدكتور حماد برباوي رئيس لجنة التعليم بالحزب الوطني وعرض فيها التجارب الناجحة التي شت على أرض الواقع والتي تمثل نموذجا للشراكة الهادفة بين كافة أطراف المجتمع والادارة الحكومية، وأيضا إلقاء الضوء على الدور الجديد لوزارة التربية والتعليم كمخطط وواضع للسياسات التعليمية وذلك في ظل تعزيز دور المشاركة المجتمعية في الإشراف والمساعدة .

وأضاف جمال مبارك أن تحقيق هذا الهدف يشير إلى العديد من الموضوعات مثل دور الموازنة العامة وتوجيه الموارد الإضافية لها بشكل يضمن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد الجديدة لصالحه الأسر الأكثر احتياجا . إلى جانب توفير الموارد الأساسية من تعليم وصحة وإسكان وتخطيط أجهزة القري ومكبات إذاعة الضوء على الدور الجديد لوزارة التربية وعمل ضمن الاستهداف البشري للأسر الأكثر احتياجا والاستهداف الجغرافي للقري الأكثر فقرا، وأنه من خلال ذلك يتحقق الارتفاع بمستوي المعيشة وزيادة جودة الحياة والخدمات.

وأضاف أمين السياسات أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب مناقشة كثير

## وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية

### هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة

# جهاز تنمية مدينة السادات

## إدارة العلاقات العامة



الهندس محمد نبيه عبد الوهيد  
رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أكد المهندس / محمد نبيه عبد الوهيد، رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

سيد أن نصبة إصدار التراخيص لمشروع ابنى بيتك بمدينة السادات تعدى نسبة الـ ٨٥٪ للمرحلة الأولى والثانية على قاموا باستلام الأراضى المخصصة لهم فى المسترة من ترخيص هو ٣٩٦ قطعة من إجمالي ٥٣٣ قطعة منهم ١٠٤ رخصة بنظام الحوالت الحالية بعد موافقة السلطة المختصة تخفيفاً على المواطنين وتحقيقاً لرغبتهم.

وقد أكد سعادته أن المشروع يسير بخطوات جادة حيث يقوم المستفيد بعمل جسات حقيقية للوقوف على نوعية التربة وغير مسموح بعمل جسات وهمية ويراقب ذلك عدد من مهندسي الجهاز بإدارة التراخيص.

هذا وقد أشك جزء كبير من الذين بدأوا فى البناء على الانتهاء من المرحلة الأولى وهى بناء القواعد والأعمدة والحوالط رغبة فى صرف قيمة خمسة آلاف جنيه الأولى من الدعم المقرر حسب القواعد المعمول بها فى هذا الشأن. كما أكد سعادته أن الجادين فى مشروع ابنى بيتك سينالوا كل الدعم الذى وأعتوى لالتزامهم بالمدد المقررة والمواعيد المحددة.

وقد أكد المهندس / محمد نبيه عبد الوهيد، رئيس جهاز تنمية السادات أن الجهاز يقوم بتسليم الرسومات الهندسية لأن انتهى من إجراءات التراخيص للالتزام بما جاء فيها من رسومات معمارية للحفاظ على المظهر العام ويجوز للمستفيد أن يقوم بالبناء

نظام الحوالت الحالية بشرط تحقيق عنصر الأمان وعدم تعبير المظهر العام للمنشأ.

هذا وقد تعد مدينة السادات من المدن الأولى فى إصدار التراخيص بهذا الكم فى مشروع ابنى بيتك لتقديم كل التسهيلات والصون الذى من شأنه عدم إعاقة المستفيد بشرط عدم الإخلال بالقواعد المنصوص عليها ولا تعرض صاحبه المخالفة للإجراءات القانونية هذا وقد تم صرف الدعم لمن أنهى المرحلة الأولى بما قيمته خمسة آلاف جنيه لعدد ٩٨٩ مستفيد من مشروع ابنى بيتك، وهذه طغراً أخرى تحسب لمدينة السادات الرائدة فى هذا المجال.

أكد السيد المهندس / محمد نبيه عبد الوهيد، رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أن السيد المهندس / أحمد المبرسي، وزير الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية ومجلس إدارة هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة قد وافق على تخصيص المساحات الأتية تكريماً لكل من الشركات المذكورة بعد ذلك فى إطار البرنامج الانتخابي للسيد / رئيس الجمهورية وضمن المشروع القومي للإسكان والذي حظيت به مدينة السادات للمشاركة فى تنفيذ برنامج السيد / رئيس الجمهورية وبيانه كالتالى.

١. تخصيص مساحة ٨٠٣ فدان بالمنطقة السكنية الثانية عشر لإقامة وحدات سكنية بمساحة ٢٦٢٣ يوازي ٥٠٪ من المساحة المخصصة وإسكان حر على مساحة الـ ٥٠٪ الأخرى شقامت الشركة الراعية للتسجيات المخصص لها المساحة باستلام الموقع تمهيداً للبدء فى التنفيذ.

٢. تم تخصيص مساحة ٣٢.١ فدان لوزارة الأوقاف بالمنطقة

السكنية الثانية والثلاثين وذلك لإقامة وحدات سكنية بمساحة ٢٦٢٣ بنسبة مائة بالمائة على المساحة المخصصة ولقامت وزارة الأوقاف باستلام الموقع تمهيداً للبدء فى التنفيذ.

٣. تم تخصيص مساحة ٣١.٥ فدان لتقابة المهندسين بالمنطقة السكنية السكنية الثانية والثلاثين وذلك لإقامة وحدات سكنية بمساحة ٢٦٢٣ بنسبة ٥٠٪ إسكان قسوى، ٥٠٪ إسكان حر وشقامت التقابة باستلام الموقع تمهيداً للبدء فى التنفيذ

٤. تم تخصيص مساحة ٢١.٣٤ فدان لشركة فرطية للاستثمار العقارى والسياحى بذات المنطقة السكنية الثانية والثلاثين وذلك لإقامة وحدات سكنية بمساحة ٢٦٢٣ بنسبة ١٠٠٪ على المساحة المخصصة وقامت الشركة باستلام الموقع تمهيداً للبدء فى التنفيذ.

٥. تم تخصيص مساحة (٤) هكتار لتقابة المحامين بالفرعية بالمنوفية لإقامة مشروع إسكان مساحة ٢٦٢٣ ضمن المشروع القومي للإسكان على مساحة ١٠٠٪ من مساحة الأرض المخصصة بالمنطقة الثانية والثلاثين السكنية.

٦. تم تخصيص مساحة ١٠٨ فدان لوزارة العدل بالمنطقة السكنية الواحدة وإقامة وحدات سكنية على مساحة ١٠٠٪ من المساحة والوحدة بمساحة ٨٣٣. ٧. تم تخصيص مساحة ١١.٥ فدان بالمنطقة السكنية الثالثة والثلاثين لإقامة وحدات سكنية ضمن المشروع القومي للإسكان بمساحة ٢٦٢٣ بنسبة ١٠٠٪ من المساحة المخصصة.

٨. وبهذا تكون مدينة السادات لها نصيب وافر فى تحقيق المشروع القومي للإسكان الذى يحقق جذب كبير للمواطنين للإقامة بمدينة السادات



تستفيد أعمال التنمية وتزدهر المدينة أكثر وأكثر وذلك ضمن البرنامج الانتخابي للسيد/ رئيس الجمهورية.

أكد المهندس/ محمد نبيه عبدالموجود، رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أنه في سافة ٢ هي الأولى من نوعها وفاق السيد اللواء مهندس/ سامع عارة، محافظ المنوفية على الطلب المقدم من جهاز المدينة للتنمية على ترخيص عدد (٣٠) سيارة ميكروباص للمسافر

لمواصلات داخلية حمولة (٧) راكب لربط المناطق بعضها البعض بناء على خط سير تم وضعه بين مشروع النقل الداخلي (السرفيس) بجهاز المدينة وأدارة المرور وكندا

لربط المناطق الصناعية الحديثة والعبة والمجانة من سكاني المدينة وكذا للهربوب من الانتظار طويلاً لمواصلات لتتقدم إلى حيث يشاؤون.

وصدر قرار السيد محافظ المنوفية بتولي وحدة مرور السادات ترخيص عدد (٣٠) سيارة ميكروباص (سرفيس أجرة) داخل المناطق السكنية والصناعية

وبالبنية وهي القرار الذي يصدر لأول مرة منذ أكثر من عشرين عاماً لتتعم المدينة بالمواصلات الداخلية وجبات الشروط للترخيص أن تكون السيارة ميكروباص حمولة (٧) راكب مسؤولة ٢٠٠٠ ذات لون أحمر - أصفر ترخيص لون

السرفيس بالمدينة وأن يكون طالب الترخيص (مالك)، من المقيمين بالمدينة لدة لا تقل عن عامين ثابتة ببطاقة الرقم القومي وأن يكون السائق حاصل على رخصة مهنية وحاصل على مؤهل علمي لا يقل عن متوسط وأن لا يكون قد سبق له ترخيص سيارة أجرة أو تاكسي

وأن لا تزيد السيارة بالمصل داخل نطاق المدينة مطلقاً لحظ سيرها ولا يجوز تجاوز ذلك بقدرها من وحدة المرور ولا يتعدى من المالك عن ٣٥ سنة وأن يكون من شباب الخريجين.

كما أضاف رئيس جهاز مدينة السادات أن المشروع ساهم في حل المواصلات الداخلية وهذا العدد يعتبر نواة للبدء في المشروع وأن لا شك سيتوسع كلما زادت المناطق الصناعية والسكنية وخاصة مع بدء تسليم مشروع ابني بيتك

لبدء تسليم النقل المالك قطع الأراضي والأماكن التجارية وكذلك سيهاجم هذا المشروع في تشغيل عدد من الخريجين مما سيسهم في تقليل أعداد عاطلين بقر

ملحوظ.

ومن الجدير بالذكر أن جهاز المدينة ومحافظه المنوفية بينهم وابطل قوية وتنسيق عام من أجل الارتقاء بالمدينة وإزهارها وأن هذا

التنسيق والتعاون من شأنه تخفيف العبء على المواطنين وألحاحاً بما تأخّلون منه ويؤدي ذلك إلى سرعة اتخاذ القرار بما يجعل السادات مدينة جاذبة

وخاصة بعد تسليم مشروع ابني بيتك وتسليم الإسكان المطور الاقتصادي وهذه المشروعات جميعها تأتي في إطار البرنامج الانتخابي للسيد/ رئيس الجمهورية والمتشروع القومي للإسكان.

وفي يسري جديدة ونظراً لتناجح هذا المشروع فقد أعلن المهندس/ محمد نبيه عبدالموجود رئيس جهاز ان السيد اللواء/ محافظ المنوفية قد وافق على (٢٠) سيارة أخرى لتصبح إجمالي سيارات الميكروباص المخصصة لهذا المشروع (ربط المناطق السكنية والصناعية) بمواصلات داخلية

عدد (٥٠) خمسون سيارة فنيهاً لمدينة السادات بمحافظها اللواء/ سامع عارة الذي لم يخلل جهده يظهر تنمية المدينة ويظهر ذلك في زيارات سيادته المتكررة وفنيهاً لمدينة السادات بقرس جهازها الذي دائماً يطمح في مزيد من التنمية والإزهار.

أكد السيد المهندس محمد نبيه عبدالموجود، رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أن منظومة التشجير بالمدينة أصبحت واضحة وظاهرة بل من العلامات المميزة لمدينة السادات، فالمسطحات الخضراء المنتشرة بين المساكن وفي خلال الفراغات البينية للعمارات بمصفا البعض وتشجير جانبي الطرق وجزر الطرق المزروعة والتي باتت واضحة في جميع المناطق السكنية والصناعية وباتت ذلك مرحليا

وطبقا لخطة الموضوعة وجاء الدور على المنطقة السكنية الرابعة التي كانت محرومة من هذه الميزة لسنوات طوال حتى تم إسناده تنفيذ المسطحات الخضراء والتنسيق البيئي لها لأحد الشركات المختصة وذلك بقيمة إجمالية ٣٠٩٧٣

جنيهاً حتى تكتمل منظومة التشجير في جميع المناطق السكنية وكذلك تم إسناده تنفيذ المسطحات الخضراء للمنطقة السكنية لأحد الشركات المتخصصة بمبلغ ٥٩١٩٥٠ جنيهاً

وقد تم الانتهاء من التنفيذ ويتبقى الجزء الأهم من الأثاث والمواطنين للحضمان على هذه المسطحات التي تبث الراحة والطماينة وتعتبر متفرض رؤى

لهم ونهيب بهم الارتقاء بالمساحات الخضراء حتى تبقى مدينة السادات مميزة دائماً ولا يضاهيها أي مدينة أخرى سواء قديمة أو مدينة جديدة في امتداد المسطحات الخضراء التي تعتبر

بعدد يسلي تأخذها المدينة في التخطيط دائماً لجميع مشروعاتها.

أكد السيد المهندس محمد نبيه عبدالموجود رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أن الخطة الحالية للعام المالي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ تتضمن إنشاء عدد خمسة مدارس تعليم أساسي جديدة بالمناطق السكنية الرابعة والخامسة والسادسة والتاسعة والحادية عشر وذلك بقيمة إجمالية (١٨) ملايين جنيه وأن بناء هذه المدارس جاء بهدف تخفيف الكثافة الطلابية التي وصلت

بالمفصل الواحد من ٤٠ إلى ٤٠٠ تلميذاً في مدارس البنين البالغ عددهم (١٨) مدرسة. ومن الجدير بالذكر أن التعليم في المدينة متطور ما بين المدارس الخاصة والبيانات والتعليم العام ويبدأ من مدارس كليات كلاس حتى مدارس مبارك

البيوت التجارية والصناعية والزراعية والمصاحد الأزهري ثم كليات جامعة المنوفية السمة وهي (كلية التجارة، كلية التربية، كلية الحقوق، كلية الطب البيطري، كلية السياحة والفنادق، كلية التربية الرياضية) وعدد اثنين معهد متخصص مثل معهد البيئة الصحراوية معهد الهندسة

الزراعية. كما أكد سيادته أنه جارى السير في إجراءات طرح تنفيذ هذه المدارس الخمس بمعرفة هيئة الأبنية التعليمية وأن التحويل يتم بمعرفة جهاز المدينة وسيقوم الجهاز بتسليمها إلى وزارة التربية والتعليم بعد انتهائها بنظام من الأصول تهيئاً لتأسيسها ودد الدراسة بها، ومن المتوقع الانتهاء من هذه الأعمال في أول العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠.

أكد المهندس محمد نبيه عبدالموجود، رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أنه جارى السيد في إجراءات إسناده تنفيذ محطة معالجة ميكانيكية ثلاثية لياه

الصرف الصناعي الناتج من المناطق الصناعية ومن المتوقع أن يتكلف إنشاء هذه المحطة بتكلفة مائة مليون جنيه لمعالجة ١٠٠ ألف متر مكعب من مياه الصرف

الصناعي على خمس مراحل. ويتوقع ومن الجدير بالذكر أنه يتم معالجة مياه الصرف الصحي والصناعي بنظام مرك الأكسدة والمعالجة الطبيعية بترمس سطح مياه الصرف للأكسجين الجوي الذي يزيد من نشاط البكتريا النافعة ويقلل نشاط البكتريا الضارة.

ويهد وحتى تؤدي الأكسدة عملياً بتكلفة تم تزويدها بعدد اثنين حوض لا هوائي لحجز نسبة لا تقل عن ٥٠٪ من الحمل العضوي لياه الصرف الصحي

ويأتى إنشاء محطة المعالجة الميكانيكية الثلاثية في إطار خطة جهاز المدينة لصل مياه الصرف الصناعي عن الصرف الصحي وذلك بطبيعة معالجة كل نوع من هذه المياه وذلك للاستفادة من مياه الصرف المعالجة في زراعة

الفاشات الشجرية والتي تعد من التجارب الناجحة بالمدينة لا لها من بعد يبش حيث تم إنشاء مزرعة على مساحة ١١٠٠ فدان تروى جميعا بمياه الصرف المعالجة وتم زراعتها بأشجار مثل مروود اقتصادي في صناعة الأخشاب ومتنجاته المختلفة مثل أشجار

الكافور والكزبرة والسرو.. سيته ومن المؤكد أن محطة المعالجة الميكانيكية ستقوم باستيعاب صرف ما يزيد على ٢٨٢ مصنع منتج وكذا ٣٣٩ مصنعا تحت الإنشاء. علماً بأن المساحة المخصصة لهذه المحطة ١٠ فدان وأن أعمال الطرق على الموالين

المختصين يتم بمعرفة الهيئة القومية لياه الشرب والصرف الصحي للمرحلة الأولى لمعالجة عشرون ألف متر مكعب من مياه الصرف الصناعي والتي باتت في المراحل الخمس تأبعا بالتأثير في إنشاء مصانع أكثر ودخولها

الخدمة ومن المعروف أن مدينة التنمية الصناعية هي الجهة المسؤولة عن تخصيص الأراضي الصناعية بمدينة السادات وباقي المناطق الصناعية.

ويهد وهذا سيتم تخصيص برك الأكسدة لياه الصرف الصحي فقط بعد الانتهاء من إنشاء محطة المعالجة الميكانيكية لياه الصرف الصناعي.



## المصرف العربي الدولي ARAB INTERNATIONAL BANK

تم تأسيس المصرف العربي الدولي بموجب اتفاقية في عام ١٩٧٤  
وبموجب هذه الاتفاقية يتمتع المصرف ببعض المزايا والحصانات  
داخل كل دولة من الدول الأعضاء ( المساهمين ) ومن بين  
هذه المزايا ما يلي :

- ( ١ ) لا تسرى على المصرف القوانين المنظمة للمصارف والائتمان والرقابة على النقد والمؤسسات العامة أو ذات النفع العام وشركات القطاع العام والشركات المساهمة.
- ( ٢ ) لا يجوز اتخاذ أية إجراءات نحو تأميم أو مصادرة أو فرض الحراسة على أنصبة مساهمي المصرف أو على المبالغ المودعة به .
- ( ٣ ) لا تخضع سجلات المصرف ووثائقه ومحفوظاته لقوانين وقواعد الرقابة والتفتيش القضائي أو الإداري أو المحاسبي .
- ( ٤ ) حسابات المودعين سرية ولا يجوز الاطلاع عليها أو اتخاذ إجراءات الحجز القضائي أو الإداري عليها .
- ( ٥ ) أموال المصرف وإرباحه وتوزيعاته وكافة أوجه نشاطه وعملياته المصرفية مغطاة من كافة أنواع الضرائب والرسوم والدمغات .
- ( ٦ ) لا يلتزم بتحويل أو سداد أي نوع من الضرائب أو الرسوم أو الدمغات التي قد تفرض على عمله .

رأس المال المصرح به	٣٠٠ مليون دولار أمريكي
رأس المال المدفوع	٣٠٠ مليون دولار أمريكي في ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٧
الاحتياطيات والأرباح المرحطة	٢١٠ مليون دولار أمريكي
حقوق الملكية	٥٣٤ مليون دولار أمريكي في ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٧
مجموع الأصول	٤٢٠٠ مليون دولار أمريكي في ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٧

# دور الإدارة والجمعيات الأهلية في حماية

## الوعي البيئي والثقافة البيئية ومهامها الأساسية

إعداد: محمد عبد الحكيم

رئيس الجمعية العامة للتنظيم والإدارة والتنمية

والطبيعية. ذلك من خلال عمليات تعلم وتعليم منهجية ومنظمة ومبرمجة زمنياً وذلك بهدف بناء جيل ذا كفاءة عالية واستعداد للتعامل بخبره وبكامل المسؤولية مع قضايا البيئة. من خلال هذه التحديدات تكتسب الثقافة البيئية مفهوماً مختلفاً يميزها عن الشكل الإخباري للاهتمام بقضايا البيئة والذي يضع بالاعتبار الأول الطريقة العنوية المشروطة بحالة ما.

وبناء عليه فإن السياسة البيئية بارتباطها الوثيق مع الثقافة البيئية لها أهداف جوهرية أساسية وأخرى ثانوية.

إن الأهداف الجوهرية يمكن حصرها بالنقاط الرئيسية التالية:

- إن حماية وحفظ صحة وحياة الإنسان هي التزام وواجب أخلاقي من المفروض أن يؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بأي عمل من قبل المجتمع والدولة.

- إن الحماية والتطوير المستديم للنظام الطبيعي والنباتي والحيواني وكافة الأنظمة الأيكولوجية في تنوعها وجمالتها وماهيتها ما هو إلا مساهمة رئيسية من أجل استقرار المنظر الطبيعي العام وكذلك لحماية التنوع الحيوي الشامل.

- حماية المصادر الطبيعية كالتربة والماء والهواء والمناخ والتي تعتبر كجزء رئيسي من النظام البيئي وفي الوقت نفسه كأساس للتواجد والمعيشة للإنسان والحيوان والنبات وتطلّبات الاستمرار المتنوعة للمجتمع الإنساني.

- حماية وحفظ الموارد العنوية والتراث الحضاري كقيم حضارية وثقافية واقتصادية للزدر والمجتمع.

- العمل على حفظ وترسيخ وتوسيع فضاءات حرة وذلك لخدمة الأجيال المستقبلية وأيضاً بهدف الحفاظ على التنوع البيئي الحيوي والأماكن الطبيعية.

- استبدال المصادر الأحفورية بالمصادر الطاقية البديلة.

أما الأهداف الثانوية للسياسة البيئية فتتضمن:

المشاكل التالية:

الإدارة المتكاملة للمخلفات والمواد الخطرة والمواد الكيميائية.

حماية الصرف الصحي.

نظافة الهواء.

تجنب الضجيج.

تهدف الثقافة البيئية إلى تطوير الوعي البيئي وخلق المعرفة البيئية الأساسية بغية بلورة سلوك بيئي إيجابي ودائم، والذي بمثابة الشرط الأساسي كي يستطيع كل شخص أن يؤدي دوره بشكل فعال في حماية البيئة وبالتالي المساهمة في الحفاظ على الصحة العامة. وهنا تكمن أهمية الثقافة البيئية والسمي الدؤوب لتطويرها، بغية نشرها وإنضاجها لتتحول بذلك إلى مجال خاص مهم وقائم بذاته قادر على أن يأخذ دوره في المناهج التدريسية في كافة المراحل المدرسية والجامعية بهدف تنشئة أجيال بعقول جديدة تعي مفهوم الثقافة البيئية وتعمل على تطبيقها أن تأمين الأسس الطبيعية للحياة الإنسانية من خلال حماية مسئولة للبيئة متمثلة بالوقاية الاحتياطية ضد الأخطار البيئية على ضوء وجهات النظر الأيكولوجية والايكولوجية والاجتماعية يعتبر اليوم وعلى المستويين الوطني والعالمي اجراء أساسيا لضمان مستقبل من المشاكل البيئية. هذا ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إدراك ونشر وتطبيق ما يسمى بمفهوم السياسة البيئية.

ومثل السياسة البيئية جزءاً من السياسة العامة والضرورية لمستقبل إنسان أفضل، كما أن مهمة السياسة البيئية لا تنحصر فقط في معالجة الأضرار البيئية المتواجدة أصلاً وإنما تتعدى ذلك للمطالبة بتجنب المشاكل البيئية وتقليل الأخطار الناجمة عنها قدر الإمكان، كما تسعى إلى إيجاد وتطوير الإجراءات الضرورية والفعالة لحماية صحة الإنسان وحياته وقيمتها من كافة أشكال التلوث.

إن الدور الذي ينبغي على السياسة البيئية أن تلعبه مرتبط بشكل وثيق بالثقافة البيئية. ففي الوقت الذي تطمح فيه السياسة البيئية لحل المشاكل البيئية باستخدام إجراءات تقنية وإدارية تسعى الثقافة البيئية على التوعية واهتمام متزايد لإحداث تغييرات في طرق التفكير والسلوك البيئي عند الإنسان. حيث أن جسر العبور إلى مجتمع يمتلك صفات الاستمرارية يتم تأسيسه بتوجيه المجتمع والنهوض به بحيث يتصرف كل شخص وكأنه صاحب قرار ناضج.

الثقافة البيئية تتحقق في كل مراحل وتجهيزات جوهر العملية الثقافية وفي مجال متابعة التعلم الحر وأيضاً في كافة المنظمات والجمعيات التي تسعى لحماية البيئة

الحديثة وفرض تواجدها عالمياً بإعتمادها أسلوب ضمان الجودة الشاملة.

وأخيراً فإن السياسة البيئية الناجحة هي تلك السياسة التي تمهد الطريق أمام نشوء وهي وثقافة بيئية، وهي التي تربط النظام الأيكولوجي بالنظام التعليمي وكلاهما بالنظام الاقتصادي ونظام السوق وتحترم وتشجع المسؤولية الذاتية لكل من نظام السوق والاستثمار، وتعمل على إزالة كافة أشكال البيروقراطية أمام التراخيص الهادفة لتخطيط مشاريع رفيقة بالبيئة والإنسان وتمكين المستثمرين والباحثين من الوصول إلى دراسة وفحص كل النواظم واللوائح والمعايير التقنية المتواجدة وإعطاء الضوء الأخضر أمام نواتج جديدة وكذلك التشرب من الشركات الصناعية عن طريق تقديم عروض للمشاركة بنظام جماعي مهتم بإدارة البيئة واختياراتها، واشتراك المواطنين، عن طريق وسائل الإعلام مثلاً، لإبداء الرأي حول البعد البيئي لمشاريع التي يعززم إنشاؤها وكذلك لإشراكهم في الاتفاقات الصناعية التي يزم عقدها، وبهذا الشكل يمكن الشروع بمحاولة للاتحاد والتعاون بعيداً عن أي تعارض بين النظام الإيكولوجي والنظام الاقتصادي.

#### دور الإعلام البيئي،

يعد الإعلام الركيزة الأساسية في مجال التوعية والتربية البيئية. وهذا الاستنتاج ليس من فراغ جاء خاصة بعد تفاقم مشاكل البيئة في العالم وأصبحت الحاجة ماسة إلى توعية المجتمع بشرائحه المختلفة عن الخطر الحيق بالبيئة وأهمية الحفاظ عليها وحمايتها. وقد برز دور الإعلام البيئي كأساس هام في نشر عملية التوعية البيئية لأنه الوسيلة الأكثر تأثيراً في تغيير توجهات الفرد والمجتمع نحو الأهداف المطلوبة والأوسع مساحة في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد. ولا يخفى على أحد، دور الإعلام الفعال في التأثير على المجتمع والفرد في شتي القضايا الثقافية منها والسياسية والتعليمية. على حد سواء ويفضل ما يمتلكه الإعلام اليوم من تقنيات عالية. يمكن اعتباره أداة مهمة وفعالة في توجيه المجتمع وتثقيفه ونقل المعرفة ونشرها بين فئاته المختلفة ثقافياً وفكرياً لأنه وبوسائله المتعددة وخاصة المسموعة منها والمرئية يستطيع التغفل بين عموم الناس كما بين متفوه وهو الذي يطلع الناس على حقائق الأمور التي تؤثر في مجريات الحياة البشرية لكل مجتمع.

والإعلام البيئي نفسه هو تخصص جديد بدأ ينمو بعد مؤتمر البيئة العالمي الذي عقد في ستوكهولم عام ١٩٧٢ وهو مصطلح مركب من مفهومي الإعلام والبيئة ونحن الآن بحاجة إلى هذا النوع من الإعلام الذي يجب أن يكون ترجمته موضوعية ومصادقة للأحداث والحقائق الموجودة على أرض الواقع ونقلها إلى الناس بشكل يساعد على فهم المشكلة إضافة إلى تكوين رأي صائب فيما يتعلق بهذه البيئة أو تلك من خلال المناقشات والمناقشات واستعراض تجارب الشعوب ومن خلال وسائل الإعلام المختلفة يمكن أيضاً إيقاظ

- مكافحة التصحر وإنقاذ المنظر الطبيعي العام من الهلاك الناتج عن التلوث البيئي.

إن إحدى أهم التزامات الدولة وأكثرها خصوصية تكمن في تحديد الشروط الضرورية لحماية البيئة وتجنب المشاكل البيئية والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

إصدار القوانين والأوامر الإدارية المتعلقة بكافة مجالات حماية البيئة على أن تتضمن هذه القوانين الشروط الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة من السياسة البيئية. هذا بالإضافة إلى إمكانية فرض ضرائب ورسم بيئية بحسب المبدأ "من يستهلك البيئة ومواردها أكثر يدفع أكثر"، وهذا يمكن استخدام الضرائب المقررة لدعم مشاريع حماية المناخ أو كاستثمارات في مجال الطاقات البديلة.

كذلك ينبغي منح إعانات مالية وإيجاد وتطوير مواد استعمال ذات مواصفات رفيقة بالبيئة، وتطوير عمليات إنتاجية فقيرة العوادم والعمل على تطوير مشاريع وآليات إعادة الاستثمار الفعال عن طريق إيجاد تقنيات مناسبة للتخلص من النفايات بكافة أشكالها بطرق بيئية سليمة.

ومن الطبيعي ضمن هذا الإطار أن تسعى قوانين حماية البيئة لتحقيق الاستعمال الأمثل للمصادر الطبيعية بما فيها الماء والتربة وذلك عن طريق إيجاد طرق ووسائل رفيقة بالغابات والأرضي والطبيعة بشكل عام.

- الفصل على الارتقاء بمستوى الوعي البيئي بين السكان ومتابعة تطوره من خلال برامج ثقافية وإعلامية وكذلك تقديم الاستشارات والنصائح البيئية بغية الوصول إلى الهدف الأكبر وهو خلق نهضة وطنية ذات عزيمية وتصميم على حماية البيئة والوقاية من التلوث والتوقف في وجه المحاولات الرامية لنقل الصناعات الملوثة إلى بلدان العالم الثالث بحجة تشجيع الاستثمار.

- خلق حالة من الانسجام والتعاون المشترك وتبادل الخبرات بين البلد المضي والبلدان المجاورة بالإضافة إلى تأمين وتفعيل جسور التعاون التقني مع البلدان والجامعات الأوروبية بهدف تطوير مشروع مشترك ضمن إطار تفعيل السياسة البيئية وإبراز دورها الرئيسي في درء المخاطر البيئية واتخاذ التدابير المناسبة للحد من ظهور مشاكل بيئية مستقبلية.

- تقتضي الضرورة تنفيذ دراسات تقييم الأثر البيئي للمشاريع الاستثمارية ومراقبة تطبيقها بالإضافة إلى الاعتماد على ما يسمى باختبار حساسية البيئة ومدى إمكانية التعايش معها، ووضع هذا الاختبار موضع التنفيذ على أن يمتد ليشمل كافة مجالات التخطيط لمشاريع الاستثمار بكافة أشكالها بما فيها الصناعية والإنتاجية آخذين بعين الاعتبار أنواع المنتجات وطرق الإنتاج وكذلك طرق التخلص من النفايات الصادرة عن العملية الإنتاجية.

- تشجيع ترجمة العلوم البيئة في المجال القانوني البيئي والهندسي والاقتصادي والتربوي البيئي إلى اللغة العربية وزيادة فرص التعليم العالي في المجال البيئي من أجل خلق كيانات علمية بيئية قادرة على نشر الثقافة البيئية التقنية

البيئي على هذا الأساس.

### ثالثاً التوعية المستقبليّة:

يجب على الإعلام البيئي أن يعد خطط مدروسة وبشكل محكم ومؤثر تستهدف أهم شريحة في نظري وهي شريحة الأطفال وذلك بإعداد برامج تعليمية إرشادية في قالب مسلي وممتع للأطفال كالرسوم المتحركة مثلاً أو الشخصيات المحببة لدى الأطفال ويكون محتوى ويكون محتوى البرنامج تعليمي توعوي بشكل مسلي وممتع ومن هنا نستطيع أن نقدم إعلام بيئي ناجح ويحقق المرجو منه من الأهداف التي نتمنى أن تهم كل الوطن العربي وهي بيئة سليمة نظيفة متزنة.

إن حماية البيئة لا تتحقق ولا يمكن الارتقاء بها دون الدعم الكامل والتعاون من جميع المؤسسات بالدولة ودون وعي أفراد المجتمع بأهمية هذا الاتجاه، لذا يجب توفير الموارد المادية والبشرية للقيام بحملات منتظمة ودورية لتوعية أفراد المجتمع بالقضايا البيئية على المستوى العراقي وتعميق أهداف التوعية البيئية وزرعها في سلوك عامة الناس للارتقاء بالمستوى البيئي المنشود لأن ذلك يتطلب وضع استراتيجيات مبنية على أساس قوية من أجل تغيير نمط السلوك الفردي وتطبيع عاداته تجاه البيئة والمجتمع.

ولتحقيق أهداف التوعية البيئية من خلال وسائل الإعلام فإن ضرورة توجيه الإعلاميين للاهتمام بشؤون البيئة وذلك عن طريق:

- عقد دورات تدريبية لهم تقدم برامج تثقيفية تهتم بشؤون البيئة. كما أن إعداد برامج علمية تحت على حماية البيئة والمحافظة عليها، وتخطب فئات المجتمع المختلفة وخاصة لبنه المجتمع وهم الأطفال على ألا يهمل دور المرأة في ذلك الذي يعد أمراً ضرورياً لتحقيق التوعية البيئية من خلال وسائل الإعلام.

- التأكيد على دور البرامج الدينية في هذا المجال نظراً للعلاقة الوثيقة بين أخلاقيات البيئة وتعاليم الإسلام، وإعداد النشرات الإعلامية على الأحداث البيئية والأفلام الوثائقية التي تتناول تلوث البيئة الأرض، الماء الهواء إضافة إلى التلوث بالفضوضاء والتلوث الإلكتروني والبصري والإشعاعي، مع طرح بعض المشاكل البيئية ومعالجتها وطرق التصدي لها عن طريق إقامة الندوات والمحاضرات التي تحفز وتفتح الجمهور وتنجح في لفت الانتباه إلى ما يحيط به.

- يمكن الاعتماد على أسلوب المسابقات البيئية سواء عن طريق الصور الفوتوغرافية أو الرسوم أو المقالات والبحوث والعلمية لإبراز بعض المشكلات البيئية وإدخال دور المواقع الإلكترونية في صلب المسابقات خلاصة الأمر، فإن الوعي بأهمية البيئة والتثقيف البيئي يجب أن يتلقاهما الطفل منذ الصغر ليتشبع بحب البيئة ومعالجتها والعناية بها والحفاظ على نظافتها وحماية مقوماتها.

- أن التثقيف البيئي والعناية بالبيئة يجب أن يوجه عبر برامج إعلامية وتعليمية هادفة من قاعدة الهرم المجتمعي إلى قمته تدريجياً.

الوعي البيئي لدى المواطنين ونقل المعرفة ونشر القيم الجديدة الخاصة بحماية البيئة والدعوة إلى التخلي عن عادات وسلوكيات ضارة بها.

وهل أدركت الأجهزة القائمة على أمور التربية والتوعية هذه الحقيقة لتصمم برامجها بأساليب وطرق تجعل كل الشرائح الاجتماعية فعالة في أمور المحافظة على البيئة والصحة، إما بسلوك فردي أو من خلال العمل في جمعيات خيرية أو منظمات المجتمع المدني؟ وهل تحضن المشكلات البيئية أصلاً اهتماماً من قبل صحفيين؟ أم أن طبيعة المشكلة البيئية تبقى بعيداً عن اهتمام الصحفيين إلا إذا تحولت إلى كارثة تصعد البشر.

والإعلام البيئي يساهم بشكل كبير وملحوظ في بناء النمط التفكير للإنسان، ومهما حاول الإنسان الابتعاد عن هذا التأثير المباشر للإعلام في شخصيته فيجد نفسه مجبر للاستماع والمشاركة والقرابة، وبالتالي فإن الإعلام سوف يحدث تغيير على هذا الإنسان، بالطبع فإن الإعلام يحدث تغيير في تفكير الإنسان وسلوكه ولكن هذا التغيير يكون بدرجات متفاوتة تعتمد على وعي الإنسان وسنه وثقافته وعلى تربيته وبيئته الاجتماعية، فإن الإنسان الواعي والمدرّك يزن الأمور ويوازنها قبل أن يقدم على تطبيقها أو ممارستها وبالتالي فإن تأثير الإعلام عليه سوف يكون "مفلسراً" أي منقي ومغريل بطريقة جيدة حيث سيأخذ المفيد ويترك الغير ذي فائدة، وأذا أرى أن من أهم الأعمال التي يجب أن يهتم بها في العالم العربي هي تثقيف الإنسان العربي حتى لا يصبح هدفاً سهلاً للعالم المتوحش وحتى يستطيع المواطن العربي أن يحصل على الاستفادة القصوى من الأعلام ويتجنب الجانب السيئ منه، نعم في الفترة الأخيرة نشط الإعلام العربي بشكل ملحوظ وسريع وهذا جيد وفي كل المجالات الثقافية والسياسية والاجتماعية والترفيهية والتربوية ولكن وكل أسف أهمل الإعلام العربي جانباً أساسياً من جوانب الحياة وهو الجانب البيئي فلم يفتح له المساحة الكافية من الاهتمام ولم يسلط الضوء عليه بالشكل اللائق والذي يتواءم مع أهميته وحيويته وتأثيره المباشر على الإنسان أينما كان.

يجب أن توجد خطة إعلامية متكاملة وموجهة إلى العالم العربي بشكل مباشر ومكثف ولابد أن تهتم بالجوانب التالية:

### أولاً طريقة تقديم المعلومة للمتلقّي:

يجب أن تكون طريقة تقديم المعلومة للمتلقّي بشكل سلس غير معقد وتتجنب المصطلحات العلمية كلما أمكن ذلك وتكون طريقة تقديم المعلومة معدة بشكل علمي بحيث تكون متممة وجاذبة لانتباه المتلقي.

### ثانياً الشرائح المستهدفة:

بالطبع فإن كل شرائح المجتمع مستهدفة، ولكن لكل شريحة طريقة في تقديم المعلومة البيئية من حيث دسامة المعلومة ومحتواها فهناك شريحة العمال الزراعيين تختلف طريقة إرشادهم عن طريقة إرشاد المهنيين الزراعيين مثلاً، فيجب تقسيم الشرائح المستهدفة بالتوعية إلى عدة أقسام حسب وعيها العلمي والثقافي وإعداد برامج التوعية والتثقيف

## أثر العولة على التدريب المهني في الوطن العربي :

إن للتدريب المهني أهمية قصوى في وطننا العربي الذي يسعى إلى تنمية موارده على كافة أشكالها وإلى تحسين مهاراته المهنية. فالتدريب المهني هو أحد أهم وسائل التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية. وما يلاحظ من أهمية التدريب المهني في دول العالم المتقدمة، فإننا نجد في دولنا العربية، التي أصبحت الآن من دول العالم الثالث، حالة من التخلف في هذا المجال. فالتدريب المهني في دولنا العربية لا يلقى الاهتمام اللازم من قبل الحكومات والهيئات المختصة. وهذا يرجع إلى عدة أسباب، منها: ضعف الوعي بأهمية التدريب المهني، وندرة المراكز التدريبية، وارتفاع تكاليف التدريب، وضعف جودة التعليم، وارتفاع نسبة البطالة، وافتقار القطاع الخاص إلى الكوادر المتخصصة التي يحتاجها. وعلى سوق العمل.

إن من طيات العولة ظهر تأثيرها على التدريب المهني في الوطن العربي. فالتدريب المهني في دولنا العربية لا يلقى الاهتمام اللازم من قبل الحكومات والهيئات المختصة. وهذا يرجع إلى عدة أسباب، منها: ضعف الوعي بأهمية التدريب المهني، وندرة المراكز التدريبية، وارتفاع تكاليف التدريب، وضعف جودة التعليم، وارتفاع نسبة البطالة، وافتقار القطاع الخاص إلى الكوادر المتخصصة التي يحتاجها. وعلى سوق العمل.

المجال مهنتها، وفي المن المرتبطة لها .

### • أهداف الدراسة:

- 1- إلقاء الضوء على التدريب المهني في الوطن العربي .
- 2- توضيح مفاهيم وتعريفات العولة المؤثرة على التدريب المهني .
- 3- تبين أثر العولة على التدريب المهني .
- 4- إبراز متطلبات سوق العمل في عصر العولة .
- 5- كيفية إعادة تأهيل الموظفين، الخريجين، تدريب المهارات الجديدة .

### • نتيجة الدراسة:

توضيح التوجهات المستقبلية في مجال التدريب المهني باستخدام الوسائل التكنولوجية المتقدمة، واستخدام الفير متاج، والأخذ بالأساليب الحديثة في إعداد وكتابة المناهج التدريبية، وإعداد الصالة جسمانيا وسميسيا لمتطلبات العولة في مجال عملهم، والكشف عن قدر التنافس وصورته النهائية الحقيقية دون مواربة أو تميغ، وإعدادهم أيضا للتدريب على بعد، وكيفية تبادل المهارات والخبرات والتعرف على الوسائل الحديثة في ذلك المجال.

### • التدريب المهني:

قبل أن يبين أثر العولة على التدريب المهني، لابد أولا أن نلقي الضوء على التدريب المهني وأهدافه، ويمكننا أن نعرفه بأنه: التغيير فيما يحدث للفرد بهدف تطوير مهارته ومهاراته وقبمه إلى مستوى محدد يهيئه للقيام بعمل معين، وهو يتم في مراكز متخصصة تتبع المؤسسات الإنتاجية أو المستفيدة من مخرجات المركز التدريبي بصورة مباشرة، ويخري فيها إعداد العمال الماهرين في نطاق مهارات صيغة ومخصصة بدقة لتزويد مباشرة بحاجة المواقف التي سيعملون فيها. بعد إكمال فترة التدريب، ولا يخصم مثل هذا الإعداد أية عناصر لتوجيه السلوكي والتربوي العام، بل يقتصر على إكساب المهارات اليدوية والتقنية في دورات مركزة تختلف مدتها اعتمادا على نوع الاختصاص. إن التقدم العلمي والتقني الذي يحدث على وسائل الإنتاج يزيد من أهمية التدريب، ويجعلها تتطلب نوعية خاصة من العاملين ومن هنا تتركز أهمية التدريب في إعداد القوى العاملة، ومن مختلف القضا الضرورية للاقتصاد الوطني، بحيث تكون قادرة على القيام بمهامها بطريقة جماعية فعالة كما يجب أن ننطلق من تحليل احتياجات القوى العاملة التي يتخصصها سير الحياة الاقتصادية.

وللتدريب أهمية مزدوجة الأولى: أنه يؤمن للعاملين، والثانية: أنه يلبي احتياجات المؤسسات الاقتصادية من القوى العاملة، بما يؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاج.

إعداد: أحمد جابر حسنين

باحث بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي

- ويهدف التدريب إلى وصل قدرات الفرد وإكسابه مهارة تتلاءم والحاجة وكذلك تنمية وزيادة إبداعه
- ويمكن أن نحدد أهداف التدريب من خلال آثاره الاجتماعية والاقتصادية بما يلي:
- 1- تنمية قدرة الأفراد سواء كانت جسمانية أو عقلية أو سلوكية.
  - 2- تنمية الذات النفسي من خلال إكساب العمل والقدرة على إيجاد الحلول للامتنع لمشاكله وتعمل مسؤولياته.
  - 3- زيادة الدخل من خلال ربط الأجر بالإنتاجية ومنح العاملين فرص للتقدم.
  - 4- تنمية الثقة المتبادلة بين العامل والإدارة
  - 5- المحافظة على رأس المال والألات والقوى العاملة التي تمثل موارد وأمكانات المؤسسات.
  - 6- تقليل حالات العطل والحد من التلف مما يؤدي إلى تخصيص تكاليف الإنتاج من جهة ورفع مستوى الصناعة وقيمتها على التثوق والمنافسة من جهة أخرى.
  - 7- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين.
  - 8- الحصول على الجودة المطلوبة للسلع والخدمات بأسعار معقولة وأوقات مناسبة.
- إن هدف التعليم والتدريب المهني الأساسي هو إعداد أطر فنية ذات مهارات قادرة على التعامل مع التقنيات في حقل العمل، لذلك فإن كل الوسائل والإجراءات التي تتبناها المؤسسة التدريبية يجب أن تعزز الهدف الأساسي لا أن تكون عائقا أو قفلا عليه. فإذا تبين أن أركان التدريب تتكون من المرب والمترين ومستلزمات التدريب فإنها يجب أن تسير بخطوط متوازية لأن تخلف أي منها يؤدي إلى صورة مشوهة للمخرجات. لذلك فإن ممارسة النشاط الإنتاجي في التعليم والتدريب المهني لا يعني تحويل المؤسسة التعليمية أو التدريبية إلى مصنع وفق مفهوم سوق العمل إذ يجب أن تحافظ المؤسسة التعليمية أو التدريبية على سماتها التربوية التي تنمي الاتجاهات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع. لذا فإن مؤسسات التدريب والتعليم المهني التي اعتمدت برامج التدريب المتتج عدت الأهداف التي تتوخاها من النشاطات الإنتاجية

المختصة بالتدريب الزراعي أن خريجي هذه المراكز بعد متابعتهم في حقل العمل يشتركون بعد إقترانهم بحرفة تركيب الآلات الزراعية. مع أن البرامج التدريبية يتضمن ذلك أثناء إعدادهم. وبعد تعليم هذه المشكلة وجد أن كل تلميذ قد مارس عمل تركيب الآلات الزراعية دون أن يأخذ بعين الاعتبار العمل الذي يؤديه بسبب عدم تعامله مع خدمة زراعية حقيقية. وأن تعلمه مثلا هو كيف يربط المحرث على الساحة الزراعية وكيف يزرعه دون أن يستعمله بحرفة نوع الحراثة ولاي عقق وفي أي نوع من التربة التربة ... الخ.

كانت هذه الممارسة لخبرات مركز تدريب آخر مشابه في الاختصاص مختلفة عن ذلك. وعند تحليل الأسباب وجد أن أغلب التدرين أجعلوا على أنهم تلقوا تدريبيهم على ربط الآلات الزراعية لأنه يرتبط بتفصيل عمل زراعي الإنتاجي وأن نجاحهم في البرنامج كان يرتبط بدقة التفسير والتي كان معيارها يقاس بنوعية العمل الحقلي.

#### ٥. الانفتاح على المجتمع:

تتبع مؤسسات التعليم والتدريب المهني باستمرار لتوثيق صلتها بالمجتمع المحلي بعدة وسائل منها الفعاليات الإنتاجية التي تقوم بها هذه المؤسسات. وتقدم على طبيعة علاقة المؤسسة المهنية بالمجتمع، والتي تجعل العمل والتشاط الاجتماعي وتربية وطبيعة العمل ومدى التقدم في تحديد احتياجاته لبرامج التدريب، كما يعتمد على حجم المؤسسة التدريبية ومدى ضخامة برامجها والأسلوب التي توجه به انشطتها. وفيما يلي بعض الفعاليات الإنتاجية التي تعبر عن ارتباط التعليم والتدريب المهني بالمجتمع.

أ- إعداد برامج تعليمية للمعلمين في القطاعات المختلفة وفقاً لاحتياجاتهم المهنية مثل تزويد المدرسين بأحدث المعلومات في مجال الكائن البرمجة أو تزويد المعلمين ببرمجيات الحاسوب بأحدث النظم التعليمية ... الخ.

ب- التفرع الكلي للمدرسين في حقل العمل وفقاً للتخصص وفترات طويلة للمساعدة بتقديم الاستشارات الفنية مثل اختيار المواد أو إعداد النظم المالية ... الخ.

ج- الاستفادة من أنشطة البحث العلمي للمدرسين في مختلف المجالات المهنية وترجمة ما يتوصلون اليه من نتائج إلى تطبيقات عملية.

د- تقديم البرامج الثقافية والترفيهية لأبناء المجتمع وبرامج تعليم الكبار.

#### ٦. استثمار الموارد المادية والبشرية:

تمتلك مؤسسات التعليم أجهزة ومعدات وخبرات فنية يمكنها أن تساهم بشكل فاعل في إنتاج سلع وخدمات للمجتمع بالإضافة إلى كونها مستلزمات تدريبية. مثل استخدام أجهزة الأشعة في مؤسسات التدريب الصحية لتدريب الطلبة من خلال استئجار المرفعي والتقاط صوراً معاً لهم وفق ما هو محدد لكل حالة من قبل الأطباء الاختصاصيين أو استثمار أجهزة تحليل العناصر الغذائية للتحري في مؤسسات التعليم والتدريب الزراعي. حيث يمكن تحليل الأعذاج التي يطبخها المزارعون وتتم تحليلها مقابل أجور إضافية إلى اعتمادها كتمادج عملية للمدرسين بأضراف المدرسين بدلاً من اعتماد نماذج تعليمية لا يوجد مستفيد منها. وقد يتمثل استثمار الموارد المالية للمؤسسة التعليمية بتشغيل المكان والمعدات الموجودة في الورش التدريبية مثل طاحم أجزاء معدنية أو تصنيع لوحات (بوريات) كهربائية أو تشغيل أجزاء ميكانيكية أو تصنيع سلك معدنية أو تصنيع منتج صناعي. وتمتلك هذه الفعاليات بصفة عقد مع حق العمل ويعمل فيها المدرسون والتدريب لقاء أجور.

#### ٧. توفير مستلزمات التدريب:

تتفق مؤسسات التعليم والتدريب المهني من موازنتها المالية مبالغ كبيرة لتوفير المواد اللازمة لتدريب المدرسين مثل مواد اللحام وخامات التشغيل الميكانيكي وأسلاك ولوازم الحركات الكهربائية والبشر والأوساط الزراعية ومواد كيميائية وبيولوجية للمختبرات العلمية ... الخ. تستخدم جميعها لتنفيذ نماذج تعليمية لا تعاد فيها النظرة إلى الموازنة المالية للمؤسسات التعليمية. وفي حالة البرامج التدريبية المتجزة فإن العمل القليل لصالح جهة مستفيدة تشكل بتوفير المواد الخام أو أن المبالغ المالية التي تحصل عليها مؤسسات التعليم والتدريب

يعتبرها وسيلة لتحقيق الأهداف الأساسية ويمكن أن تضيق أهداف أخرى للتدريب المهني المنتج كما يلي:

#### ١- إضراء التعامل التدريسية:

من خلال التعامل المباشر مع واقع حقيقي لممارسة المهنة أو أقرب ما يكون إليه، يجب عندما تحفظ البرامج التدريبية أن يحدد فيها أولاً / أهداف البرنامج ما يتطلب توفير تجهيزات لتنفيذ مقرراته وكثيراً ما يظهر أن برنامج التدريب لا يفعل كامل احتياجات إعداد التدرين أو لتلاميذ لممارسة المهنة. فعندما عندما يتدرب التلاميذ على استخدام ماكينات التشغيل الميكانيكي فإنهم يتعلمون مهارة تشغيل الماكينة وصيانتها. ويتم تدريبهم على تصميم نماذج معينة يتم تحديد قياساتها مسبقاً من قبل المدرسين دون الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن لإنتاج قطعة وفق محدداتها القياسية وذلك لعدم الإحساس بالحاجة إليها بسبب تعاملهم مع نموذج تدريسي.

هذا الواقع غير موجود في حقل العمل فاشعل التعامل مع متغيرات كثيرة، فإذا لم يكن لديه مهارة فنية في التشغيل لا يمكنه الاستمرار في عمله. هذه المهارة لا يمكن تضمينها في البرنامج التدريبي المشابه لحقل العمل في ورشة تعامل مع إنتاج حقيقي.

#### ٢- تنمية رغبة المتدرب للمهنة:

جميع مؤسسات التعليم والتدريب المهني تعاني من مشكلة النظرة الاجتماعية القاصرة إليها. سواء من الطلاب أو المجتمع وإن أهم ما يجب عمله في هذا المجال يعد التحاق التلاميذ بالهي التي سيلتحقون بها هو توجيههم بما يعزز ثقافتهم بما يتعلمون من خلال تخصصهم بالمهن إلى سيلتحقون بها عند مشاركتهم في إنتاج سلع وخدمات لها قيمتها التنافسية في السوق ودات مواصفات نوعية. وهذا يجعلهم أكثر قدرة على تثبيت وجدومهم في هذه المستوى التعليمي أو التدريبي الذي يضمن فرصة عمل لهم في سوق المهن الفنية.

#### ٣. تنمية روح العمل الجماعي:

إن إنتاج السلع والخدمات في سوق العمل لا يتحقق بواسطة مبادرة فردية واحدة وإنما من تعامل عدد من الأفراد العنصرين حسب طبيعة السلعة أو الخدمة. لذلك فإن من مسؤولية التدريب المهني هو الإعداد التربوي للمتعدين أو التلاميذ لتنمية روح العمل الجماعي والإيمان به من خلال معرفتهم أن الإنتاج الحقيقي هو مسؤولية جماعية وليس فردية. وعندما تشارك المؤسسة التدريبية الإنتاج الحقيقي يجد المتدرين أنفسهم أمام شواهد واقعية. ففي إحدى الدول العربية التي تعتمد لتدريب المهني المنتج تعاقب. أحد مراكز التدريب مع شركة صناعية لتشغيل معدن يتطلب تشغيله (وفي المسلك النفسي الذي أعد حسب المكان المشورة في ورشة) أن تضر القطعة المعدنية يسبق وعشرين عملية تشغيل. وكل عملية تتطلب ماكينة يعمل عليها متبل واحد وأي خطأ قياس يحصل في أي عملية يؤدي إلى فشلها.

ويوجد هذا المركز طرقة لتفصيل التلاميذ على إنتاج أكبر عدد من القطع المعدنية المتصلة مع ضمان الدقة الكاملة هو أن تحدد أجورهم على أساس القطعة الواحدة الناجمة بالصحص النوعي لكل المراح وليس مرحلة معينة. وكان من نتائج اعتماد هذا المبدأ هو انخفاض عدد القطع المرفوعة من قبل السيطرة النوعية إلى ٢٤ بعد أن كانت ٥٠٠ وذلك لجميع المتدرين أنهم لم يكونوا يفسدون الأسطوانة الجماعية في العمل إلا بعد أن ارتبطت أجورهم بمستوى كفاءة انهم الجماعي.

#### ٤. إتقان المهارة الفنية واستخدام المعدات والآلات:

لكل ماكينة معدات لازمة لتشغيلها وهذه معارفها بسهولة. لكن فرصة التدريب على استخدامها تبقى محدودة في حالة التدريب عن ورش تعليمية لأن إكتساب مهارات استخدام العدد المتنوعة لا تأتي إلا منوه التشغيل على الماكينة. وهذا لا يتحقق إلا من خلال وجود حاجة عرضها خصوصية الإنتاج السلمي والخدمي. فعندما ليس من السهل أن تعلم المتدرب أو التلميذ الأهمية تركيب معدات التقطيع أو الحراطة أو تفريز أو معدات صناعة الأسنان إلا من خلال التعامل مع إنتاج حقيقي تطلب استخدامها. لقد وجد في العديد من مراكز التدريب المهني

المهني يخصص جزء منها لتوفير المواد الخام اللازمة لإنتاج السلع والخدمات المتعددة عليها، إضافة إلى أن الأعمال الخاصة بالتدريب يكون لها قيمة سوقية فلا تأخذ طريقها إلى الطرح والإمالة كما هو في النماذج التعليمية.

#### ٨. تحديث المكان والمعدات:

يطلب هدف مؤسسات التدريب المهني المتمثل بتوافق برامجها التدريبية مع احتياجات حقل العمل هدفاً اسمي تسمي إليه، ولا يمكنه تحقيقه لكل مرحلة من مراحل التطور التقني إلا بتوفير المعدات المتطورة والتحديث المستمر لخبرات المدربين. وهذان الشرطان يمكن تحقيقهما من خلال الصعاليات الإنتاجية التي تجعل مؤسسات التدريب المهني تشعير بالحاجة الصعبة لها، لأن ظهور التقنية الجديدة في إنتاج السلع والخدمات من شأنه أن يعكس على نوع السلع والخدمات العرضية في الأسواق المستهدفة. وعندما تساهم مؤسسات التدريب المهني في سوق عرض السلع والخدمات فإن إحساسها بالتغير التقني يكون مباشراً ويصعبها أمام مسؤولياتها لتطوير المكان والمعدات، إضافة إلى الصعاليات الإنتاجية تؤدي إلى تعظيم مواردها المالية التي تمكنها من تجديد الأجهزة والمعدات أو إضافة تقنيات إليها بما يؤهلها إلى مستوى الجودة. فمثلاً يمكن تحويل بعض أنواع مكائن التشغيل الميكانيكي إلى مكائن مبرمجة بإضافة أجهزة إليها تمت صناعتها بعد سنوات عديدة من صناعة تلك المكائن.

#### ٩. توفير فرص عمل للمدربين:

يتميز المتخصصون ببرامج التدريب المهني النظامي بأن معظمهم من فئة الشباب ومن أسر ذات دخل محدود مما يجعل حاجتهم إلى فرص عمل أمر واقعي لضمان استمرارهم بالدراسة والتدريب وتستطيع مؤسسة التدريب المهني توفير فرص عمل لهم إلا ما اعتمدت فلسفة التدريب المنتج من خلال إبرام عقود مع حقل العمل كما أنها تستطيع مراكز جاذبة للمدربين.

#### ١٠. المساهمة في التمويل المالي:

لها الكثير من مؤسسات التدريب المهني إلى اعتماد برامج إنتاجية بالاستفادة من الإمكانيات في الورش والمعامل والحقول والخبرات لإنتاج سلع وخدمات، مثل تقديم خدمات طبخ من خلال العيادات المتنوعة أو التدريب المهني توفير فرص عمل لهم إلا ما اعتمدت فلسفة التدريب المشكلات وتطوير الإنتاج لقاء أجر يتجاوز الاختلافات المالية في الإنفاق على تحديث الأجهزة والمعدات أو توفير المواد الأولية للمدربين وتوفير مستوى جيد من الأجر للعاملين فيها (١).

#### ١١. تقديم أصلح الأفراد:

تهدف عملية الاختيار المهني إلى اختيار أصلح الأفراد للقيام بعمل معين. ولقد كانت عمليات الاختيار المهني تقوم في الماضي على أسس إحصائية غير عملية، إلا أن تعيين العمال يتم بمجرد تقديم الأشخاص للمصانع والمؤسسات الأمر الذي يترتب عليه أحياناً استبعاد أشخاص صالحيين للعمل واختيار من هم أقل كفاءة. ولقد تطورت أساليب عمليات الاختيار المهني بالتطور الصناعي، وكان لزاماً أن تساهم المركب وأن تأخذ بأحدث الوسائل العملية المستخدمة في الاختيار المهني والتي وجدت بالدراسة والتجربة أنها تحقق أكبر قدر من الإنتاج مع أعلى درجة من التوافق النفسي للعامل. ومن البيديني أن هذا لا يتم إلا باختيار أصلح الأفراد لأنسب الأعمال (٢).

#### وتجدر الإشارة إلى أن أنواع

#### التدريب يمكن أن نفلجها بنوعين هما،

الأساسي العام، والنوعي أو التخصصي.

فالنوع الأساسي أو العام هو تدريب المبتدئين على أساسيات المهنة، وإعدادهم إعداداً عاماً وأساسياً لتلقّد الوظائف والمهن التي تحتاجها المشاريع.

والتدريب النوعي أو التخصصي يهدف إلى تنمية القدرات، وتخصيصها في فروع الإنتاج، وغالباً ما تقوم بهذا النوع من التدريب المؤسسات الإنتاجية - وللتدريب في كلا النوعين صوراً وأصاطاً كثيرة.

#### ● التدريب المهني في الوطن العربي:

إن متغيرات العملة على كافة المستويات تعد أهم الدوافع التي أدت إلى تركيز الاهتمام ببرامج وأنماط التدريب المهني وضروته إكحام ربطها بحاجات سوق العمل ويمكن إجمال هذه الدوافع فيما يلي

١ - الاهتمام المتزايد بالتنافس وما تؤدبه لتطوير الأسواق العالمية فيما يخص السلع والخدمات.

٢ - الاهتمام باستثمار الموارد البشرية من خلال زيادة الاهتمام بما يمكن أن تقوم به الصناعات المتنامية التي تقدمها الدولة من دخل وموارد إضافية تعود للأطراف المستفيدة.

٣ - تحول الدور الحكومي من حالة تقديم الخدمات المباشرة إلى دور التمويل والسيطرة.

٤ - الشركات متعددة الجنسيات، والشركات العابرة وما تعرضه هذه الشركات من شدة في التنافس على جودة وسعر المنتج، وسرعة وصوله إلى الأسواق عن طريق إنشاء الصناعات داخل الأسواق نفسها وقد ذكرنا أسباب ذلك عند تعرضنا للعلاقة العملة بأسواق العمل.

٥ - الموصفات العالمية لجودة ISO: وأما تفرضه من الاهتمام بجودة المنتج عن طريق تنمية المهارات للعاملين

٦ - فتح الأسواق أمام الأعمال متعددة الجنسيات مما يجعل المنافسة شديدة بين العامل المحلي والعالم الوافد.

وكنشيجة لذلك توجّهت معظم الدول إلى توجيه سياسات التدريب المهني فيها بأطر أساسية منها:

أ- ضرورة إيجاد علاقة قوية بين مؤسسات التعليم والتدريب من أجل توجيه التعليم وخاصة التي سيستخدمها التعليم والتدريب من خلال توجيه التعليم والبرامج الصناعية.

ب- يجب أن يكون التدريب متاحاً كلما تطلبت الحاجة له سواء في الوظيفة أو البيت أو مؤسسات التدريب النظامية

ج- مرونة المناهج وفاعليتها للتكيف مع التلازم أعداد أشكالها وأنماطها وتقديم توجيهات وإرشادات واضحة ومباشرة للطلاب

د - ينبغي أن يكون مستخدموه الخريجون على اطلاع بمهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم وذلك يثابتي عندما يكون التعليم والتدريب متبادراً إلى الحكاميات.

هـ - ضمان النوعية وإمكانية التطوير المستمر في المهارات من خلال توفير نظام متماثل للشهادات.

- وفيما يلي عرض مختصر لبعض التجارب العربية

#### في مجال التعليم والتدريب المهني

#### ١- المملكة الأردنية الهاشمية:

إن الأسس التي تستند عليها مناهج التعليم المهني في الأردن، تتمثل في الأسس النفسية والاجتماعية والجرفية. وقد تم ترجمة هذه الأسس وتجزئتها إلى ما يقرب من (٢٠) جزءاً محدداً لعملية بناء المناهج، أخذة بنظر الاعتبار الأساليب والمعارف والمهارات والاتجاهات والارتباط بسوق العمل.

٢- تسد مواد الثقافة العامة في أنواع التعليم لمستوي التعليم المهني الشامل وتقارب وتشكل نسبة (٢٨,٢) من مجموع الحصص الدراسية.

ونسب العلوم الأساسية والإضافية تبلغ نسبتها (٢٠,٣) والعلوم المهنية تبلغ نسبتها (٢٠) والتدريب العملي تبلغ نسبته (٣١,٥) وتتباين النسبة ما بين الفروع حيث تبلغ أعلى نسبة (٣٤,٤) في الصف الثاني من التعليم الصناعي والزراعي، وأدنى نسبة (٢٠) في الصف الأول من التعليم التجاري، ويلاحظ أن نسبة التدريب في التعليم التجاري، أقل من الأنواع الأخرى.

٣ - نسب مواد الثقافة العامة في أنواع التعليم لمستوي التعليم المهني التطبيقي تقارب وتنقسم إلى فئتين (١٧,٥) في التعليم الصناعي والفنّي، و(٢٠) في التعليم الزراعي والتجاري والاقتصادي المنزلي.

وبالنسبة للتدريب فإن التعليم الصناعي والفنّي يشكل (٨٧,٥) بينما الزراعي والتجاري والاقتصادي المنزلي (٢٨,٠).

٤ - تبين نسب المواد الدراسية بين مستوي التعليم الشامل والمهني التطبيقي، وخاصة في المواد الثقافية العامة المشتركة حيث تبلغ نسبتها (٢٨,٢) في التعليم المهني الشامل، و(١٩) في التعليم المهني التطبيقي.



الوطن العربي أن تلقى الضوء على مفاهيم وتعريفات وأهداف العولمة، وأيضاً آثارها الإيجابية والسلبية على مجتمعاتنا العربي تلك الآثار التي تشمل كافة المجالات، ومن بينها التدريب المهني كأحد الأنشطة الاقتصادية، والتي زادت أهميتها بعد قدوم العولمة، وما طرأ على سوق العمل والإنتاج من تغيرات، وقد حاول الكثير من الباحثين والكتاب والباحثين في مجالات عدة أن يخرجوا بمفهوم محدد للعولمة، نتج عن ذلك تعريفات عديدة تتشابه في معانيها، دون أن نلخص، وفيما يلي عرض مختصر لبعض تعريفات العولمة:

١- أنها التوسع المتزايد المظهر في تدويل الإنتاج من قبل الشركات متعددة الجنسيات Internationalization of Production المتزاوي مع الثورة المستمرة في الاتصالات والمعلومات التي حدثت بالعصر إلى تصور أن العالم قد تحول بالفعل إلى قرية كونية صغيرة Global Village. (٤)

٢. إن العولمة هي إزالة الحدود الاقتصادية والعلمية والعربية بين الدول. ليكون العالم أشبه بسوق موحدة كبيرة يضم عدة أسواق ذات خصائص ومواصفات تعكس خصوصية إقليمية. كما تعكس التطلعات التي يعرضها الاقتصاد العالمي .. وهي امتداد طبيعي لانسحاب الممارف ويسر تداولها بسهولة بين أرجاء المعمورة، فالحول الصعود أمام تصاعدها التنامي وتدفقها السريع أمراً صعباً، لأن حجم الطاقة الكامنة في هذه المعرفة وتفعيلها في حياة البشر أصبح ضرورياً. إذن هي العملية التي من خلالها تصبح شعوب العالم متصلة ببعضها في كل أوجه حياتها ثقافياً واقتصادياً وسياسياً وبيئياً، فهي تدفع إلى الالتقاء والتقارب بخصوص القضايا والممارات الخاصة بالتنافسية مثل التعليم والتدريب وإدارة الموارد البشرية والإبحار التكنولوجي والإنتاجية (٥)

٣- أيضاً: إن العولمة في ألتها اللغوية تعني جعل الشيء عالمياً، بما يعني ذلك جعل العالم كله وكأنه في منظومة واحدة متكاملة وهذا ما المعنى الذي صده المصطلح بالغات الأوربية للعولمة Globalization الإنجليزية والألمانية، وعبروا عن ذلك بالفرنسية بمصطلح Mondialisation. ومعهم تعددت السياقات التي تدر فيها العولمة، فإن المفهوم الذي يعبر عنه الجميع في اللغات الحية كافة، هو الاتجاه نحو السيطرة على العالم وجعله في نطق واحد، ومن هنا جاء قرار مجمع اللغة العربية بالقاهرة بإجازة استعمال العولمة بمعنى جعل الشيء عالمياً، وهي أيضاً ريادة الاتصال والبيانات والاندماج بين أنشطة المجتمعات المختلفة وخاصة الاقتصادية منها، وتشير العولمة إلى شيئين معاً، التكامش العالم، وازدياد الوعي بالعالم ككل.

كما أنها تعني إنشاء مجموعة من العلاقات الدولية والتي نشأت بعد الحرب العالمية الثانية عندما أسست مجموعة من المؤسسات الدولية مثل البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، والفترة الحالية تختلص عن الماضي بالنسبة لتطور الفوائد الأساسية لأنظمة التجارة العالمية وزيادة التكامل بين الأسواق المالية وغيرها من التطورات المؤسسية بحيث أدى ذلك إلى وجود نظام اقتصادي عالمي مختلف، وخاصة مع إنشاء منظمة التجارة العالمية (٦)

٤- ولأن العولمة اتجاه عالمي فلا بد لنا أن نذكر بعض التعريفات الغربية ومنها:

أ. تعريف (95) Waters بأن العولمة هي العمليات الاجتماعية التي يشترط عليها تراجع القيود الجغرافية، على الترتيبات الثقافية والاجتماعية، وتزايد في نفس الوقت، إزاحة الأفراد لكل التراجع.

ب- أما (97) Dunning فيعتبر العولمة، عبارة عن تضاعف الروابط والارتباطات بين المجتمعات والدول بشكل ينظم، ويرتبط نظام الاقتصاد الحالي، كما أنها تصف العمليات التي من خلالها تنصق القرارات والأحداث والأنشطة، التي تحدث في أحد أجزاء العالم، نتائج مهمة للأفراد والمجتمعات في بقية أجزاء العالم.

ج- بينما يعرف (95) Cemy، العولمة على أنها مجموعة من الهياكل والعمليات السياسية والاقتصادية، تنبع من تغير صفات وخصائص السلع والأصول التي تكون أساس الاقتصاد السياسي الدولي.

د- ويتصور مفهوم العولمة عند (96) Otsubo، أن تكامل الإنتاج والتوزيع واستخدام السلع والخدمات دول العالم.

هـ. هي حين يعرفها (97) Alonso- Gano بأنها زيادة في التجارة الدولية والروابط المالية، التي دعمها التحرير الاقتصادي والتغيرات

## ٢- الجمهورية العربية السورية:

إن مناخ هذا النمط من التعليم ترتبط مباشرة بالواقع الاقتصادي والاجتماعي وتتكون خطته الدراسية من:

- مواد الثقافة العامة، حيث تشترك جميع التخصصات بها وهي التربية الدينية، واللغة العربية، واللغة الأجنبية، والتربية القومية والاشتراكية، والتربية الرياضية والبدنية، والثقافة المهنية. مواد الثقافة العلمية، وتختلف من تخصص لأخر فتدرس الرياضيات والعلوم العامة والفيزياء والكيمياء في التعليم المهني الصناعي والتسوي، ودرس مواد الإحصاء، الجغرافيا والاقتصادية ومبادئ الاقتصاد والقانون التجاري في التعليم المهني التجاري. والجدول التالي يوضح مكونات الخطة الدراسية للتعليم المهني الزراعي:

المواد	لصف الأول		لصف الثاني		لصف الثالث	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
المواد النظرية	٩	٢٢,٥	٩	٢٢,٥	٩	٢٢,٥
مواد العلوم الأساسية	٩	٢٢,٥	٦	١٥	١٠	٢٥
المواد المهنية	١٠	٢٥	١٢	٣٠	١٢	٣٠
التدريب الزراعي	١٢	٣٠	١٣	٣٢,٥	١٥	٣٧,٥
المجموع	٤٠	١٠٠	٤٠	١٠٠	٤٠	١٠٠

مثل مكونات الخطة الدراسية.

مثال لمكونات الخطة الدراسية.

## ٣- جمهورية العراق:

تظهر أهمية التعليم المهني من النور المهم الذي يقوم به إصعاد العمال المهرة الذين تتطلبهم المشاريع الصناعية والزراعية والخدمات. ومن مناخ هذا النمط من التعليم، تعكس فلسفته المتمثلة بإعداد صال مهرة مؤهلين فنياً وعملياً وفكرياً، ليسهموا مساهمة فعالة في تحقيق أهداف هذا التعليم، والتي تتناول تطوير شخصية الطالب بجوانبها الحسنية والفعلية والمهنية والروحية، إضافة إلى تزويده بالمعارف والمهارات، ويكمن إجمال خصائص الخطط الدراسية للتعليم المهني في العراق بما يلي:

١- تشكل المواد الثقافية نسبة (٢٩٪) في التعليم الزراعي، (٤٠,٣٪) في التعليم الصناعي، أما المواد الفنية فتبلغ نسبتها (٧١٪) في التعليم الزراعي، (٦١,٢٪) في الصحة الحيوانية، أما الدراسة النظرية فتشكل (٨٤,٥٪) في التعليم التجاري، (٦٤,٣٪) في التعليم الزراعي، والدراسة العملية والتطبيقية متباينة بين التخصصات ففي الزراعي تشكل (٥٢,٧٪) وفي التجاري (١٥,٥٪).

٢- يتراوح عدد الساعات الدراسية (٣٤-٤٢) ساعة أسبوعياً في التخصصات الصناعية، (٤١-٣٨) ساعة أسبوعياً في التخصصات الزراعية والصحة الحيوانية.

ويمثل الجدول التالي الخطط الدراسية للتعليم المهني في العراق:

المواد	لصف الأول		لصف الثاني		لصف الثالث	
	الساعات	%	الساعات	%	الساعات	%
الثقافية	٥٢	٤٠,٣	٤٠	٣٩,٣	٢٩	٢٨,٨
تطبيقية	٧٧	٥٩,٧	٧٠	٦٦,٦	٧٤	٧١,٢
النظرية	٩٣	٥٩	٩٣	٨٤,٥	١٧,٤	١١,٢
العملية	١٦٦	٥١	١٧	١٥,٥	٥٢,٧	٣٨,٨
مجموع الساعات للتدريب	١٦٦	١١٠	١٦٦	١١٠	١٦٦	١١٠

نسب المواد في التخصصات المهنية\*

## التكنولوجية (٧)

مما سبق لاحظ أن الإطار الحربي لمفاهيم وتصريفات العولة جعلها تتشكل حسب اتجاه الأبحاث وتخصصه ووجهة نظره في أساس العولة. فهناك من أعطاهم بعدا اقتصاديا إلى جانب الإشارة لبعض الجوانب الأخرى، مثل تعريفها بأنها تشير إلى أن الاقتصاد، والمجتمع الدولي عموما يتجه إلى المزيد من التقارب، وذلك على أساس أنه في العقود الأخيرة بدأ يحمل تغير جوهري في طبيعة العلاقات الاقتصادية (٢). وهناك أيضا من أعطاهم بعدا إداريا في تعريفها من خلال منظورها الإداري، كمنعولة النشاط المالي والتسويقي والإنتاجي والتكنولوجي وهي أيضا عولة أسواق السلع والخدمات والمال والتكنولوجيا والعمالة. مما جعل المدير العربي شأنه شأن المديرين العالميين مطالبا بالاعتماد على معطيات بيئته المحلية أو الإقليمية فقط، بل أيضا كل المتغيرات العالمية كمنطلق أساسي بلوغ كفاءة عاقلية الأداء الإداري (٣).

ولذلك فإن أصعب التعريفات وأكثرها تحديدا، وفي نفس الوقت أكثر راحة هو التعبير اللغوي عنها بأنها: جعل الشيء عالميا.

وإذا كان الفكر الغربي يرجع نشأة العولة إلى لحظة انتصار الغرب التاريخي وانهيار الممكسر الاشتراكي، والسيوف الذي تسور برلين، مستخدما في ذلك القوي أيواق التنمية والتعمية، معننا نهاية التاريخ، فإن بعد هذه العاصفة الهوجاء والصحيح الإعلامي المثار المصاحب لها، يدفعنا الأمر إلى إعمال الفكر لسير أغوار النشأة التاريخية لمصطلح "العولة". وكيف أن هذا المصطلح صاحب الإنسان في كافة مراحل تاريخه على هذا الكوكب الذي يعيش فيه، واستمد عنه اسمه "الأرض" وتصبح "العولة" القرن "للأرضية" باعتباره أن العالم هو الكرة الأرضية بالساحل القياس الذي يقبس به العامة حدود الامتداد الجغرافي، وإن كان الكون المصيح قد دفع الكثيرين إلى تعظيم الانتشاء والولاء للأرض باعتبار أن الأرض أصبحت هي الوطن، ومن ثم لا يمكن القول أن العولة ظاهرة إنشائية قوي بذاتها، وأصبحت في عصرنا بحكم ثورة الاتصالات وتقدم التكنولوجيا، تغير عن اندماج ووحدة العالم الاقتصادي، وسياسيا، وعسكريا، وثقافيا، واجتماعيا فيما بعد. فقد نشأ مصطلح العولة عبر مراحل متتابعة من الزمن بدءا من مرحلة التكوين والى إطلاق عليها مصطلح الجينية مروراً بمرحلة ميلاد المصطلح ونهاية باتمو والتعمد.

إن للعولة مجموعة قضايا في شكل منظومات ساخنة يدفع كل منها الآخر، في عملية تتداخل خلالها ثلاث مجموعات رئيسية هي:

١- **المجموعة الأولى:** مجموعة السلع والخدمات والأفكار والنظم والسياسات والخقوق والالتزامات والسلوك التي يتم تداولها واستخدامها على مستوى العالم والتي أصبحت بحكم المقاييس العولية ذات مواصفات قياسية إقليمية، ودات إطارا لفظيا نحو تجميع المكونات وأحجامها ووظائفها وإدائها في إطار لشمسي يميل إلى تعاون المتنافسين، وإلى استخدام مناهج التحالفات الرقابية في مجالات الإنتاج، والتسويق، والتطوير، والكوادر البشرية، والتي أصبحت تميل إلى ابتلاع الآخرين عن طريق توظيفهم والتناوب معهم.

٢- **المجموعة الثانية:** مجموعة المحاكاة والتعامل والتطابق والتنميط التي تفرض مقاييسها من العولة الإقليمية التي تحكم التأثير والتأثر تؤدي إلى خلق قوي تنافسية محترضة وحافزة على مزيد من الإبداع والخلق والابتكار. وفي الوقت ذاته داهمه إلى استيعاب الآخرين داخل منظومة الجديد المستحدث والمبتكر، واستلاب وعيه وإدائه من خلال هذا الاستيعاب الديكي.

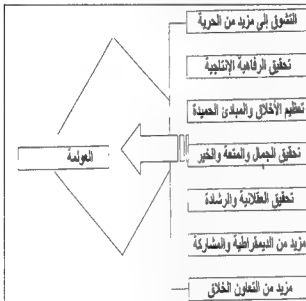
٣- **المجموعة الثالثة:** مجموعة عوامل الإنتاج المتمثلة في رأس المال والأيدي العاملة والموارد الأرضية، والإدارة والتكنولوجيا، وهي عوامل اكتسبت كمنعولة العولة أبعادا وجوانب جديدة أكثر حركة ومضي معمولا. ويؤمن حدود قصوي. لكنها اكتسبت ومما زالت تكتسب قيمة جديدة متراكمة، وهي بذلك من الضروري أن تغير عن نفسها بأشكال مختلفة وفيهم متباينة معطيات الحركة الحقلية وأخلاف القوى والتمتصوات، وتباين الظروف والعطبات. حيث تتفاعل هذه المجموعات، وتشكيل كل منها وتتداخل في الأخرى، وتضيف من خلال هذا التفاعل جديدا لقوي العولة. تلك القوي التي تستند في قوتها إلى مجموعة من الأصول التي يتم تدويرها بسرعة فائقة، ويتم تداولها بمعدل رهيب ومن خلال نظم فائقة الصاعلية من أدوات الاتصال، وعبر شبكة متنامية من الحاسبات الإلكترونية، والتي أصبحت في تأسيس كل من:

التجارة الإلكترونية والاقتصاد الجديد.

- الحكومة الإلكترونية والديمقراطية الإلكترونية.

- حقوق المعرفة الإلكترونية والحداد العرضي الإلكتروني.

لقد أحلت العولة نوعا جديدا من الترابط بين البشر في كافة أنحاء العالم، شماله، وجنوبه، شرقه، وغربه، وجعل التعامل بينهم أكثر انسيابية وعاقلية وتنقضا، وترافكا لكل من: الخبرة والمعرفة، والعائد والمردود. إن العولة لا تقتضي تقاضل المكان فقط، بل وهو المشهد حقا تتفاعل الزمان أيضا، ومن ثم فإن العلاقات الرابطة ما بين المكان والزمان هي التي تقرر لذا العولة. ولذا يتعين علينا أن نتوكل، إن الأسباب كثيرة، والدوافع أكثر نبر أعماها من خلال الشكل التالي:



## • الآثار الإيجابية والسلبية للعولة.

تختلف العولة عن المراحل السابقة للتدويل الاقتصادي، ومن ثم تختلف آثارها في النمو الاقتصادي في تلك الآثار التي خلفتها المراحل السابقة لها. وتنقسم الآثار إلى آثار موجبة وأخرى سلبية، ويصير (95، World Bank) - زيادة تكامل الدول النامية في الاقتصاد العالمي ربما يمثل أهم فرصة. لزيادة الرفاهية لكل من الدول النامية والمتقدمة في الأجل الطويل. أما صندوق النقد الدولي فهو يطرح مزايا عميدة للعولة وهو يعتبر زيادة المزايا تشبه إلى حد كبير مزايا التخصص وتوسيع نظام الأسواق، عن طريق التجارة بالإضافة إلى إمكانية زيادة تعبئة المخرجات العالمية وزيادة المنافسة بين الشركات.

وكما أن صندوق النقد الدولي، لا يغفل بعض السلبية للعولة، مستعملة في انخفاض الطلب على العمالة في بعض المصانع وزيادة البطالة بجانب الحد من قدرة السلطات الوطنية في التحكم في سياساتها الاقتصادية. كذلك يقول (97، Alonso-Gamo) أن العولة تقدم فرص لزيادة الكفاءة في الأجل الطويل. أما صندوق النقد الدولي فهو يطرح مزايا تزيد الكفاءة وتشجيع زيادة المنافسة بين الشركات وتشجيع على التكنولوجيا والتعلم كذلك يتوقع تقارب واضح لدخول بين الدول نتيجة العولة.

كما يؤكد (97، Dunning) العولة وما ترتب عليها من تحول هيكل في اقتصاد العالم سيترتب عليها فرص كثيرة في المستقبل. ولكن تحسن بعض الآراء من الآثار السلبية للعولة، فوفقا لآراء (94، Naisbitt) أن العولة سيعتريتها عليها بطلانة بالإضافة إلى انخفاض نشاط الحياة الاقتصادية وتوقعاتها لمستقبل.

كما أكد (95، Anzi) أن الدول تواجه قيودا عندما تضع هيكلها الضريبي ومستوياته، لأن قدرتها على التميز الضريبي سوف تتحسم في ظل الفترة التوسعية لعمل الإنتاج على الانتعاش. كما يرى (Helffir) أن زيادة تكامل أسواق المال، سيترتب عليه تقاربات كبيرة وسريعة في تفهقات إرس اللال الأمر الذي يستدعي التباين الدولة لسياسة مالية متشددة. أما عن نتائج العولة على قوزي الدخل، أوضح (97، Radrik)

البيئية العربية وتيسير انتقال العمالة. واس المال بين الدول العربية فضلا عن إمكانية تبادل المزايا التجارية المتكاملة بين الدول العربية الأعضاء. إلا أن اتفاقية الجات تحظر تبادل مزايا تنصليبية بين دول إلا إذا كانت داخلة في سوق مشتركة. فلم تكن كذلك فإن أي ميزة تمنحها دولة لأخرى يجب أن تسري لكل الدول الأعضاء في منظمة التجارة العالمية التي أنشأتها اتفاقية الجات.

#### ثالثاً- على مستوى الشركات:

يتطلب الأمر في هذا الصدد تغييراً هاماً يقوم على مزيج متكامل ومركب من القدرات الإدارية أهمها:

١- قدرة على تحليل واستشراف المتغيرات البيئية - الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية - بالسوق المحلي والأسواق الخارجية المستهدفة كصعوبات التغيير.

٢- أصبح ضرورياً أن تشمل شركائنا بمداخل الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والتوجه التسويقي والتخطيط بالسبيليات SBC - Mario Planning والاهتمام الجدي ببرامج البحوث والتطوير هذا مع الترجمة المستمرة للتحديات السوقية إلى برامج تدريبية.

٣- قدرة على تحليل الاتجاهات المنافسة في الأسواق الحالية والمستهدفة وذلك توكبا مع توجهه برغبات العملاء للتخطيط الاستراتيجي الفاعل.

٤- قدرة على تصميم هياكل وجاذب للمنتج ولزيج المنتجات واستراتيجيات التسويق والترويج والتوزيع يتناسب مع:

١- توقعات العملاء.

٢- توجهات المنافسين في الأسواق المستهدفة

٣- الميزة التنافسية المتاحة أو تلك الممكن تعزيزها.

٥- استخدام أدوات قياس الحاجة للتدريب والتقدير والتشخيص المستمرين للمركز السوقي التنافسي للمنظمة. مثل قوائم الاستقصاء والملاحظة الميدانية للأداء التسويقي والمعلومات المرددة من السوق وملاحظات خبراء أو مستشاري التغيير.

٦- تعزيز واستقطاب قدرات عقلية التكيف الابتكاري لتوليد بدائل التغيير الاستراتيجية الصالحة في الرؤية المستقبلية والرسالة والأهداف وخصائص وتصميم المنتجات والهام التسويقية. وفي مجال ونظم الأداء التسويقي المختلفة.

٧- قدرة على استخدام أساليب التطوير التنظيمي المناسبة مثل التشخيص الفاعل والتعليم والتدريب. وبناء فرق العمل وتحسين العلاقات بين العاملين على مختلف المستويات والتغيير اللازمة التنظيمي والمعلومات المرددة من المستأثر أو المستشارين وشبكة التطوير الإداري وتدريبهم.

إن جني ثمار إيجابية للعودة مشروط بنجاحنا في تهيئة تلك القومات على أن تبدأ في ذلك من الآن هالوقت - لحد كبير - يخشى ألا يكون في صالحنا إلا سيما وقد تأخرنا كثيراً في التخطيط لمواجهة تحديات العولمة (١٠).

#### أثر العولمة على التدريب المهني في الوطن العربي:

لقد كان التدريب المهني مجرد الحاق شخص يبحث عن عمل مع عامل ماهري خبرة بعمله بحيث يتكسب هذا الشخص المعارف والمهارات والقيم الخاصة بهذا العمل بطريقة تلقائية تعتمد على الزمن وقدره العامل الجديد على الملاحظة والانتقاط كما تعتمد على رغبة العامل الماهر في المساعدة والعطاء.

أما في الوقت الحاضر والذي يتسم بالتطور التكنولوجي المتسارع فقد أصبح التدريب المهني عملية معقدة مستلزمة منظمة مركبة للوصول إلى المستوى المطلوب في العصر وقت وإقلا كلفة لخدمة تعتمد على الزمن وقدره في أهدافه التدريب من مجرد تلقين المعارف وتعليم للمهارات إلى تربية المتدرب على الأسلوب الصحيح في التفكير والابتكار والتجديد ليسهم عمله جيداً ويؤديه بكفاءة عالية مع استيعاب التطورات الحديثة.

إن رسم السياسات العامة للتدريب المهني يرتبط بتقدير احتياجات سوق العمل من القوى العاملة ضمن الاختصاصات التي يتعامل معها، ويتم التحقق من ذلك من خلال مراقبة العرض والطلب على مهلات الاختصاصات الدقيقة وقواعد المعلومات التي يجب توفيرها عن واقع سوق العمل ومتطلباته.

ويمكن إجمال المؤشرات الخاصة بسوق العمل والتي تؤخذ في الاعتبار

ن على الحكومة أن تواجه الآثار السلبية على توزيع الدخل التي تقترب من العولمة، نظراً لزيادة المصوبة بين أجور العمال الأقل مهارة وأجور العمال الأكثر مهارة.

إذا كانت التوقعات بصمة عامة، تشمل في أن ريادة الاعتماد الاقتصادي العالي التبادل يترقب عليه، ريادة إنتاجية، وتقديم مستويات معيشية أفضل، إلا أن ريادة ارتباط الاقتصاديات بالأسواق المالية الخارجية والاختلالات الأخرى، يؤدي إلى أن الأزمات الاقتصادية في إحدى الدول الاقتصادية الكبرى، تظهر آثارها في الحال عبر الكرة الأرضية، مع إمكانية حدوث آثار مدبرة على تلك الدول، التي لا تستطيع مواجهة تلك الأزمات والمشاكل القادمة من الخارج (Dnning, 97, 99).

ورغم تلك الإحدييات والسلبيات وغيرها، إلا أننا يمكننا ببعض القومات أو الشروط أن نجني عائد للعودة، وهذه تتمثل فيما يلي:

#### أولاً- على المستوى القومي:

١- وفي ضوء حرية انتقال رؤوس الأموال عبر العالم، يتطلب الأمر تصميم وتطوير حزمة متكاملة من السياسات الحكومية المالية والنقدية لدعم الأنشطة الاستثمارية الصناعية والزراعية والخدمية، والتعليمية والثقافية والصحية والتكنولوجية، أو الأداء الجمسي الحكومي المعصري له أهمية قصوى في دعم جذب الاستثمارات مع تنظيم أداء الشركات العاملة في قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة، فهو يهين المناخ الاستثماري الجاذب وكذا المصادر المناسبة لقوى العمل المؤهلة للأداء الشاسع وعصوما يساعد على تقطيع فرص الاستثمار والربحية والتوسع.

٢ يتطلب الأمر، لا يسرف فريق التخطيط السياسي الاقتصادي الوطني في محفزات جذب الاستثمار الأجنبي ضريبياً، فهذا يؤثر سلباً على حصيلة الحزاة العامة ضريبياً وقدرتها على تطوير البيئة الأساسية اللازمة لجذب الاستثمار ولقيها للحد من تعويض النقص في موارد الحزاة العامة من المواطنين والشركات الوطنية.

٣. كما أن جذب الاستثمارات الأجنبية والوطنية يحتاج إلى تصميم وتطوير نظم تعليمية مستطورة تساهم تساهير التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات واستخدامات المعلوماتية في مجالات الصناعة والزراعة والخدمات، إن أهم ما يطالبه المستثمر أو المدير هو موارد بشرية قادرة على تشغيل نظم عمل مستطورة، وأهم ما يساعد دولة على حسن استغلال مواردها البشرية هو تأهيل مواردها لاستيعاب المهارات اللازمة لأداء المهام الجديدة والمتزايدة على تكنولوجيا المعلوماتية، وعلى ذلك تتزايد أهمية تطوير برامج التعليم والتدريب التي تهين عائد إنتاج وتسويق المنتجات التي تتماثل قيمتها المضافة وتزايد فيها المكون المعرفي أي منتج رأس المال الفكري الكامن في عقول البشر العارفين بالبتكنون.

٤. يتطلب الأمر تنسيقاً كاملاً بين الوزارات والأجهزة المعنية بتم - بجم - السياسة الصناعية والزراعية - مثل وزارات الصناعة والإنتاج العربي والاقتصاد والزراعة - وتحديد حزمة أو خريطة الصادرات السلعية عبر البورصة والتي تتمتع فيها بميزة تنافسية وذلك من خلال "مجلس التعامل مع تحديات العولمة" يضم ممثلي هذه الأجهزة وتعين له قاعدة معلومات مستطورة تكون أساساً لتحديد أهدافه واستراتيجياته وسبل تنفيذ في هذا الصدد.

٥. إنشاء معهد أو أكثر للتسويق يتولى تخريج جيش من مدبري التسويق الكفاء، فلا يمكن الاعتماد على مدبري تسويق أجانب - وهو اتجاه متزايد تبنيه من الشركات العاملة في بعض الدول العربية - في تعزيز الصادرات الوطنية وتهيئة مناخه للمنتجات الوطنية في سوقها إزاء منافساتها الأجنبية. ويمكن أن يهين فكرة هذا المعهد اتحاد غرف التجارة والتجارة على المستوى المحلي القطري أو على المستوى العربي، وبمساهمة القطاع الخاص.

٦. يتطلب الأمر تهيئة جيش من خبراء مكافحة الإغراق لدى شركاتنا بين حمايتنا وكذا الهيئات القضائية، بحيث يمكن الدفاع عن مصالح شركاتنا عندما تتشك من ممارسات بعض المصدرين الذين يفرقون السوق لعلية بمحتجاتهم بأسعار أقل من الأسعار السائدة أو عندما تهتم شركاتنا في الخارج بممارسة الإغراق.

#### ثانياً- على المستوى الإقليمي:

يتطلب الأمر وبالحاح إنشاء السوق العربية المشتركة لتعزيز التجارة

عند تحديد السياسات التدريبية فيما يلي:

- 1- مستويات العمل المهني التي يحتاجها والأعداد اللازمة في كل مستوى.
- 2- التخصصات أو المهن اللازمة لتلبية الاحتياجات.
- 3- الفترة الزمنية التي تحتاجها تلك المستويات والتخصصات للإعداد.
- 4- طبيعة التوازن بين العرض والطلب وإلى أي الجانبين يمثل أعداد القوى العاملة.
- 5- فلسفة التدريب المهني وحجم الاستثمار الذي يوضع لتأمين تسهيلاته.
- 6- الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكم في العمالة الوافدة أو العمالة المهاجرة نتيجة فتح أسواق العمل على مصراعها في ظل العولمة.
- 7- نتائج النظام التعليمي على مستوى المراحل التعليمية المختلفة وأنواع التعليم والتخصصات المتوفرة.
- 8- إن مجمل المؤشرات أعلا، تسهم في بلورة السياسة العامة للتدريب المهني، والتي يتم تبنيها من قبل جهة مركزية وطنية (مجلس أو هيئة أو وزارة - الخ) ويتم في ضوءها تحديد المجالات العامة للتدريب، والتخصصات المطلوبة فيها، وحجم وانتشار برامج تلك التخصصات سواء على المستوى الوطني في البلد ككل، أو على المستوى المحلي.

**وتبعاً لطبيعة التدريب المهني فإن الاحتياجات التدريبية**

**تخرج من هذا التدريب تتمثل في الأنواع التالية:**

- 1- الاحتياجات التي تفرضها متغيرات العولمة على الاقتصاد والسياسة والثقافة، والأخذ بالأساليب الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات والخبرات وأهمها الإنترنت.
- 2- الاحتياجات الوظيفية مستلزمات المهنة أو العمل الذي يعد الطالب لممارستها بعد التخرج، وما يرتبط بذلك من أنواع المعارف والمهارات التي ينبغي أن تتوفر فيه، أما الاحتياجات الاجتماعية والتعليمية والمهنية فتتمثل بمجموعة الأهداف والتوقعات التعليمية والتدريبية التي تفرضها قيم المجتمع ومسئولياته وطبيعة المتدربين، وخصائصهم، ومتطلبات إصداقهم في ضوء خبرتهم السابقة وحاجاتهم في التعليم المستمر، ومواصلة الدراسة.

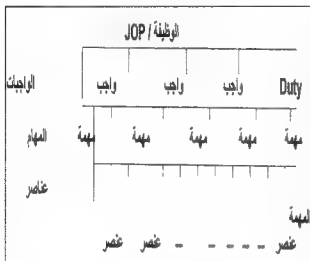
ويكتسب تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية الاستثنائية في برامج التدريب المتخصص باعتبارها مؤشراً لتحقيق أهداف التدريب، وضمان فاعلية ما يتطلب اتباع منهجية علمية منظمة التحديد تلك

الاحتياجات وتحليلها لأغراض بناء وتطوير المنهج التدريبي. ويبدو أن نقاش مفهوم تحليل العمل تعود أصلاً إلى الاهتمامات المبكرة للشركات ومنظمات في البلدان الصناعية من أجل التخطيط لاستثمار الموارد البشرية فيها. هضماً عن الأهتمام بالتخطيط والتطوير الصناعي والإداري، ويظهر أثر تلك الأهتمامات فيما أعد من تصانيف مهنية في أمريكا وبريطانيا وفرنسا.

وجدت نتائج أول مشروع دولي لتصنيف المهني - International Standard Classification of Occupations الذي استمر في تطويره وتحديثه مراراً حتى يومنا هذا بهدف توفير قاعدة لتقديم المعلومات المهنية لتسهيل المقارنات الدولية. وقد رسم وضع التصنيف المهني الدولي قيام العديد من البلدان بوضع تصانيف وطنية خاصة بها كما أصدر مكتب العمل العربي منظمة العمل العربية في العام ١٩٩٩ "التصنيف المهني العربي الموحد" بهدف خدمة عدة أغراض منها:

- تحديد سياسات التعليم والتوجيه والتدريب المهني.
- تحليل وتقسيم العمل وتحديد الأجور
- إن تحليل العمل أو المهنة يعني بتوفير المعلومات عن مضامين المهنة

وعناصرها، كما ينبغي أن تؤدي من قبل شاغلها، وبالتالي يكون التحليل من خلال تجزئة المهنة إلى مكوناتها الرئيسية والفرعية التعرف على تلك المكونات التي تمثل القاعدة الأساسية التي تتمحور حولها فعاليات التدريب وإعداد المتدربين، وتطوير تلك الصعاليات بما يتناسب والعمولة. ويمثل الشكل التالي الأقسام الرئيسية والفرعية في التحليل المهني:



ويوضح الشكل أن كل وظيفة لها عدة واجبات يجب القيام بها، وكل واجب يحتوي على عدة مهام حتى يتم القيام به، والمهمة تتكون من عدة عناصر تمثل أدوات إنجاز المهمة ومن ثم الواجب الوظيفي. يضاف إلى ما سبق عدة أساليب شائعة للقيام بالتحليل وهي:

- أ- الملاحظة المباشرة للعامل الماهر وهو يؤدي عمله.
  - ب- المقابلات المباشرة أو الهاتفية مع خبراء المهنة والمشرعين على العمل.
  - ج- المسوحات من خلال الاستبيانات التي توزع على خبراء المهنة والشرفين على العمل.
  - د- لجان الخبراء والمحكمين من خبراء المهنة والمشرعين على العمل.
- وفي الحقيقة، إن هناك توجهاً لاستخدام أكثر من وسيلة في جمع المعلومات رغبة في زيادة موضوعية النتائج خاصة وأن لكل وسيلة من الوسائل المذكورة مزاياها ومحدداتها (١١) وهذا ما توفره العولمة بمفاعيلها التي تعني انفتاح أسواق العمل مما يوفر فرصة طيبة لتبادل الخبرات والمعارف عن طريق العمال متعددي الجنسيات، بالإضافة إلى ما أحدثته من ثورة في عالم الاتصالات وأهم ما فيها شبكة الإنترنت التي أتاحت كم هائل من المعلومات عن كل شيء وفي أي وقت.

#### ● متطلبات سوق العمل في عصر العولمة:

إن سوق الخبراء والمحكمين شأن كافة أمور العولمة، التي تأثرت وستأثر بالعمولة التي تعني في النهاية "جمل الشيء عالمياً"، ومن الأضياء الهامة والتي تخص كافة الأمم سوق العمل، والذي تحول بفعل العولمة إلى سوق عالمي لا يعترف سوى بالإنتاج العبد، وخصيص السعر، والذي يتطلب أيدي عاملة تتكلم من المهارة الكثير والكثير في ظل منافسة قوية وشرسة بين شركات و على الأحرى كيانات اقتصادية ضخمة عبارة عن شركات متعددة الجنسيات، وشركات عابرة تحالفات كبيرة من شركات عالمية حولت التنافس بينها إلى تعاون يعتمد على منافسة الغير دون هوادة أو اعتبارات أخلاقية أو إنسانية

إن العولمة كما عرفناها سابقاً هي إزالة الحدود الاقتصادية والعلمية والمعرفية بين الدول، ليكون العالم أشبه بسوق موحدة كبيرة يضم عدة أسواق ذات خصائص ومواصفات تعكس خصوصية أقاليمها - كما تعكس المتطلبات التي يفرضها التكامل الاقتصادي العالمي.

هذا التدريب وغيره من التعريفات التي تعلن في النهاية عن أنه لا مكان لمن يتمو بيهمة في عالم العولمة، والتي من سلبهايتها انخفاض الطلب على العمالة الغير ماهرة وبالتالي زياد البطالة.

لا مكان للتأثيرات الساتكن المتظننن كروائهم حتى ولو بدون عمل.

### إعادة تأهيل الموظفين والخريجين وتدريب المهارات الجديدة،

لقد اتفق السواد الأعظم من الباحثين والكتاب على أن الاقتصاد هو قوة العولمة، وعلى تحول اقتصاديات العالم إلى الاقتصاد عالمي حر. يقوم على التنافس الدولي. بل في بعض الأحيان تنافس شرساً حول تقديم المنتجات الجديدة، والعمالة الممتارة، والكوادر الإدارية العالمة بكل ما هو جديد في إدارة الأعمال والموارد البشرية. فكما ذكرنا عند عرضنا لآثار السلبية للعولمة، أنها لا تعترف بالصداقات العنصر الماهرة ما يؤدي إلى زيادة البطالة، وما يزيد الأمر سوءاً هو أن العولمة تصد من قدرة السلطات الوطنية في التحكم في سياساتها الاقتصادية، رغم أن الأداء الموسمي الحكومي العنصري له أهمية قصوى في دعم جذب الاستثمارات مع تنظيم أداء الشركات العاملة في قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة. فهو يهين المنافع الاستثمارية الجاذبة وكذا المصادر المناسبة لقوى العمل المؤهلة للأداء التنافسي وعموماً يساعد على تعظيم فرص الاستثمار والربحية والتوسع.

كما أن جذب الاستثمارات الأجنبية والوطنية يحتاج إلى تصميم وتطوير نظم تعليمية متطورة لتسريع التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات واستخدمات الحاسبات يستمر محالات الصناعة والزراعة والخدمات. فإن أهم ما يطلبه المستثمر أو المدير هو موارد بشرية قادرة على تشغيل نظم عمل متطورة فاهم ما يساعد دولة على حسن استقلال مواردها البشرية هو تأهيل مواطنيها لاستيعاب المهارات اللازمة لأداء المهام الجديدة والقائمة على تكنولوجيا المعلومات أن هناك أعمالاً كما ذكرنا سابقاً تفتقر وتتعرض بحكم التغيير الفاني والثقافية، وعلى ذلك تتزايد أهمية تطوير برامج التعليم والتدريب التي تهين لجني عائد العولمة.

وجدير بالذكر: أنه مع تعقد التكنولوجيا وارتفاع درجة الحاجة بشأنها، يصبح التعليم مع العنصر المؤثر الضروري لإدارتها. ويمثل ذلك التقاء أو تقارب بين التعليم والتكنولوجيا، والتقاء والتقاء من أجل التعليم المتقدم، وذلك مع تحويل آلاف الوظائف في تصميم البرامج من الولايات المتحدة إلى الهند وبنجلاديش حيث يوجد متعلمون على مستوى عالٍ ويعملون بأجر أقل من أقرانهم في أمريكا.

من كل هذا وثائق، ومع عدم اعتراف العولمة بالدول التي تنمو ببطء في كافة المجالات وخاصة الاقتصادية، واعتبار تلك السلبية من غير بعض الباحثين إيجابية تتمثل في أنها فرصة لتدول التنمية إلى تغيير في سياستها في كافة المجالات وأن تأخذ مأساليب التطور ليكون لها مكان في إطار العولمة السريع، تبز أهمية إعادة التأهيل والتدريب للقوى البشرية في تلك الدول وتبين مناقشة التدريب مع طريق دعم مواردها:

### ١- مفهوم التدريب،

قديمًا كانت الأسرة تعتبر وحدة اقتصادية مستقلة تقوم بإنتاج ما يلزمها من سلع، وتستهلك أيضاً جميع ما تنتج، ولم يكن المقصود من الإنتاج حينذاك الحصول على فائض أو ربح، بل فقط إشباع رغبات أفرادها. وكان رب الأسرة يقوم بدور المدرب لأفراد أسرته، ثم بدأت الأسرة في الانقسام، وورد الإنتاج من حاجتهم فاضطروا إلى مبادلة هذه الزيادة بسلع أخرى. ثم ازداد تقسيم العمل وأصبح كثيرون يعملون على إنتاج سلع معينة، ويستبدلونها بما يحتاجون من سلع أخرى.

وكانت تلك الأعمال بسيطة ودينية وتقنيّة ولا تحتاج إلى تدريب. ومع بداية الإسلام ومع بدو برساته في العلم، ويحث على طلبه ولا يقتصر العلم في الإسلام على الأحكام الشرعية فقط. كما يقتصد البعض - إنما يمتد لبشرك كل علم يدفع الجهد واعتبر فقهاء الإسلام العلوم الدنيوية النافعة فروض كفاية. فكانت أول كلمة قرآنية القيت إلى سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) "اقرأ". سورة العلق: آية.

ولماذا فقد ظل العرب ويدور طويلاً في العصور الوسطى مهداً لأرقى حضارات العالم، ووسيلة ارتباط بين الحضارات الإغريقية والرومانية والفارسية القديمة. حضارة أصلة انتقلت إلى أوروبا عن طريق صقلية، والأندلس، لهذا فاستعتبر الحضارة العربية قيساً من حضارة العرب والإسلام.

ومع تزايد تقسيم العمل والتطور السريع الذي أدى إلى اختراع الكثير، وبزاد المدن الكبيرة، واستعمال رروس أموال في المشروعات المختلفة،

إن معايير الجودة العالية والمعروفة بـ ISO 9000 أوالتي وضعتها المنظمة الدولية للمواصفات القياسية في ١٩٨٧، واتفقت عليها الدول الكبرى صناعياً واقتصادياً، وطلبت هورا في ٥٠ دولة، وتضم مواصفات الأيزو خمس وثائق عن جوهر نظام الجودة وأداء الشركة في تأكيدها للجودة لإثبات امتلاكها مقومات تقديم جيد للمستهلك، وتعد مواصفات الجودة أحد المؤشرات الهامة على عولة أنشطة الأعمال. ومن هنا تتفق الاتجاهات بين الشركات المتعلقة وبين مواصفات الجودة والتي أصبحت هدفاً لكل الشركات الكبيرة، على رخص كل ما هو ردي، سواء كان منتج أو عامل لا يمتلك الماهرة والخبرة والإبداع بكل ما هو جديد في مجال عمله، أو العميل المرشح له.

تصنيف إلى ما سبق متج الأسواق للعالمية من كل أنحاء العالم، والمعروفة بالعالمية متعددة الجنسيات وما تحمله تلك العمالة من مهارات وخبرات وعلم بالإضافة إلى أجورها القليلة، خاصة وأن الدول الصناعية الكبرى قد اتجهت إلى إنشاء مصانعها في البلاد التي بها أسواقاً لعدة اعتبارات اقتصادية وهذا لا يعني بالضرورة الاعتماد على عمالة محلية من أبناء تلك البلاد التي هي في النهاية مجرد أسواق، بل ستعتمد على المهرة من كل الجنسيات، بل والاعتماد على مخرجين وخبراء من جنسيات أخرى.

وسوف يزيد استخدام العمال ولدراء الأجانب لأسباب أهمها:

- تزايد المشروعات المشتركة بين الدول والتي تتكون من تكامل موارد مالية ومادية وهئية وبشرية يندمجها أكثر من طرف، وقد يصاحب ذلك أن يعين الطرف الأجنبي عاملين من جنسيات أخرى.

- التصور النسبي في التخصصات في بعض أسواق العمل.

- الشركات الكبرى ولنامي فروعاها من المصانع والشركات والمنافذ.

من كل ما سبق وغيره الكثير نتج لنا الحقيقة الصعبة التي تواجهها أسواق العمل في بلادنا، فلامر يتطلب التحرك السريع لمواجهة أثر العولمة السلبية على سوق العمل مع استثمار أثرها الإيجابي، وذلك عن طريق:

١- تنمية مهارات العمال عن طريق التدريب الفعال المدروس، والإطلاع على كل ما هو جديد حول المهن والإنتاج، وأن لا يكون الاعتماد على ما اكتسبوه من خبرات عملية تراكمت على مدار السنين، فالصناعة في كل يوم تتطور وبالتالي لابد من تنمية العمالة معها.

٢- إعادة تأهيل الإدارة لتتناسب مع متطلبات الإدارة الحديثة في العالم، وحتى تستطيع التعامل مع العمالة متعددة الجنسيات والعمال والفهم، والوصول بالمشاة الاقتصادية إلى أفضل الحالات من خلال منتج جيد يستقبل المنافسة داخل حلبة العولمة الاقتصادية

٣- الاستفادة من العمالة الوافدة عن طريق التصرف على مهاراتها والاعخذ منها ما يفيد المنة والعمل ككل، والتصرف على أهم ما يميزها ويكثر الطلب عليها.

٤- أن تقوم الدولة ممثلة في الهيئات الاقتصادية العامة والخاصة بمرورها في الرقي بمستوى العمل والبحث عن كل ما هو جديد ومبتكر يساعد في تقليل تكلفة المنتج عن المصالح على الجودة.

٥- تفسير الدولة لكل ما يتعلق بأمر التدريب وإعادة تأهيل عمالها وتكوادها الإدارية دون حدود تحول بين المدرب وبين الحقائق داخل المنشآت الاقتصادية العامة والخاصة

٦- الأخذ بالأساليب الحديثة في مجال التدريب وتنمية المهارات.

٧- تحسين العمال للأقبال على تنمية مهاراتهم بالتدريب والإطلاع

٨- الزيادة في الوعي الاعلامي لتبصير الشعب بما تحتاجه الدولة من مهن ووظائف، والتثقيع وتنمية التعليم المنتج، وتغيير النظرة الاجتماعية لبعض المهن الفنية والحرفية.

٩- التركيز على تدريس الحاسبات الآلية وكيفية التعامل مع الشبكات خاصة الإنترنت.

١٠- تدريب خريجي الجامعات على الحديث في مجالات دراستهم، والحفاظة بالأعمال التي تتناسب ودراسهم الجامعية.

١١- إلحاق طلبة التعليم الأساسي بالجامعات التي تتناسب وميولهم واهتماماتهم دون النظر إلى درجات التحصيل الناتجة عن المحط والامتحان وديناميا من محطته بتحقيق الهدف وهو النجاح المرحلي.

إن سوق العمل لم يعد خاص بكل دولة، فقد تحول إلى سوق عالمي الأمكن فيه مجزأة لشهرة في أعمالهم، والقانون على أنفاه على أحسن وجه، المبتكرين يطورون في مجال عملهم ويقوموا بتنميته،

### ● التدريب الموجه بالأداء:

إن الفرض الرئيسي للتدريب والتطوير هو تحقيق كفاءة المؤسسة وفعاليتها وتبويد السلع أو الخدمات التي تقدمها للمجتمع. وجعل الموظفين أكثر إنتاجية - وتأهيل كوادن مصوف ثانية لتولي المسؤولية فيها بعد - كما أنها أساسيات للمنظمات التي تسعى لتطوير نفسها مع متطلبات العصر، ويتميز التدريب الموجه بالأداء بالتركيز على الإنتاجية ومعرفة مدى تأثيره على أداء العاملين من حيث تزويدهم بمهارات وقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء ولذلك فإنه يتجاوز مفهوم التدريب التقليدي.

ويتميز التدريب الموجه بالأداء بخصائص عديدة جعلت منه نموذجاً تدريبياً يتماشى مع المتطلبات المستقبلية كونه يربط التدريب بحاجات الأداء ومتطلبات العمل، وطموحات المنظمة، فالترتيب المنسوب إلى معايير الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذي يصمم وينفذ ويقيم وفقاً للاحتياجات المطلوبة، وتوضع له معايير لقياس مدى تحقيقه لأهدافه في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم. الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف التنظيم ورسائله وتطلعاته.

إن التدريب الموجه بالأداء يحاول تحديد هذه التوقعات والتعامل معها لزيادة الفعالية المحسنة أو الكائنة لبرامج المتعلقة بالتدريب، ويقوم بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على أداء واجباتهم ومهام الوظائف، وينبع من خلال التعاون ومشاركة الفعالة والإيجابية بين المسئولين عن التدريب والمديرين من جهة والمسئولين عن العمل من جهة أخرى، من خلال التعاون بين الطرفين في تحليل العمل الوظيفي والمؤسسي، والتصرف على الصفات والانحرافات بين ما يجب أن يكون من أداء وبين ما هو كائن فعلاً. وتحديد مواطن القوة والضعف، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات من خلال استخدام مقدرات واضحة وسهلة لقياس الأداء، ثم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اعتماداً على الانحرافات والمتطلبات في الأداء (١٤).

### ● التدريب عن بعد Tele Communication Traning:

يتواكب التدريب عن بعد مع الموجة الثالثة أو الثورة الصناعية الثالثة، وهي الفعل الإلكتروني المسمى بالحاسب الآلي أحد إبداعات علم الليزر الحديث (ونظام هولوجرافي Holographic Sys-tem)، فقد فتحت ثورة منظومة الاتصالات والمعلومات والشبكات افاقاً جديدة للنشاط البشري كله، وأصبحتنا في عالمنا هذا الجديد نلاحق المعرفة والتقنيات المتطورة المتصاحبة له، كما يلعب جهاز المودم Modem دوراً رئيسياً في عملية التدريب عن بعد باستخدام

التليفون والإنترنت، والحاسب بالخصوص على عنوان خاص للبريد الإلكتروني. E-mail Address يمكن الاتصال عبر الشبكة العالمية (الإنترنت). وهذه التقنية الحديثة تعطي الدارس حرية اختيار المكان، والزمان سواء في منزله أو مكتبه عبر البعابر عن بعد آلاف الأميال، لتفسيصاً على الأسلوب التقليدي بالتلفين الذي كان يتحول فيه الدارس أو المتدرب لجرد متلقي (بالإضافة إلى التفرع على مفاهيم وأهكار وخبرات جديدة من خلال تبادل المعارف) فالمشارك هنا مشارك إيجابي في مواجهة الأساتذة الحاضرون والمربون دون عوائق زمنية أو مكانية أو عمرية أو مهنية، وتشكل صعوبة هذا النوع من التدريب حول إلمام المتدرب عن بعد بمهارات استخدام تلك التقنيات وإدارة الوقت والقدرة على العرض السريع، وكتابة التقارير، بالإضافة إلى أنها باعطة التكاليف بما لا يتناسب مع بعض الدول النامية (١٥).

### ● الاحتياجات التدريبية. Traning Needs.

في المدخل الصحيح والفعال وداء العالم المتشعب عند إعادة خطة التدريب، فهي دراسة الجدوى المسبقة لمشروع التدريب. بتحديد ما ليس مجرد موضوع خاص بعملية التدريب، ولكنه أيضاً موضوع مرتبط بإدارة التدريب، وبمكس أيضاً مهمة وفلسفة واستراتيجية التدريب.

والمتصل بين العمل ورأس المال. انتقلت الصناعة من العمل اليدوي والجماع الفردي إلى استخدام بعض الأسس التقنية الجديدة، وبظهور الآلة ظهرت الثورة الصناعية، التي صاحبها التخصص، والتجمع العمالي الصخم، واستمالة خطوط الاتصال، وتعددت المشاكل الناتجة عن الزيادة الهائلة في تقسيم وتخصص العمل. وأخذ الإحساس بأهمية العامل الإنساني في الصناعة يتزايد - ومع انتهاء القرن التاسع عشر ظهرت بعض مراكز بحوث الصناعة مثل موملي إندسون ١٨٧٦ وغيره من المراكز وأخذ الاتجاه نحو علاج انخفاض مستوى المعيشة، وانخفاض مستوى الدخل بالنسبة للفرد. والبحث عن وسائل رفع الإنتاجية، وزيادة الإنتاج. وبالتالي رفع مستوى المعيشة. وظهر ماكس فيبر الألماني Maxweber (١٨٦٤-١٩٢٠) صاحب النموذج البيروقراطي Bureaucratic الذي اتسم بتقسيم العمل إلى أجزاء دقيقة، وأصبح في مقدور العامل أن يتعرف على دقائق عمله في وقت فياسي، كما وضع هنري فايول Henri Fayol (١٨٤١-١٩٢٥) عدد من المبادئ والقوانين وتركيز السلطة والعناية بتسليم وظيفته المدير من التخطيط، Planning، وتنظيم - Or-ganising، وتنسيق Coordinating، وتوجيه وقيادة Control، لتحقيق التوازن داخل المنظمة، مع إمكان تفويض لبعض هذه السلطات.

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية Humman، الميثون مايو Mayo (١٨٨٠-١٩٤٤)، واهتمت بالنفس الإنسانية على أنه كائن نشط إيجابي يرغب في العمل ويحب المشاركة، ومستعد لخدمة أهداف المنظمة، وتحول مفهوم الإدارة إلى الاعتراف بأدبيته وقدراته واحترام عواطفه وشعوره، والاهتمام بالفروق الفردية التي تلعب دوراً هاماً بين الناس.

إلا أن فكرة التدريب لم تظهر إلا بعد الحرب العالمية الثانية. لجميع مسئوليات العاملين في جميع التخصصات، وأصبح ذلك مقبولا لدى القيادات، وكان التدريب هو أداة وسائل رفع الإنتاجية باعتبار أن العنصر البشري، الذي يتوقف عليه التقدم الاقتصادي، والصناعي لأي مجتمع، هو نفسه أحد عناصر الإنتاج، التي تكون مدخلات تقابله الأنشطة الأخرى المختلفة كمخرجات في الجانب الآخر.

وقد كان التدريب من قبل يعني بتنمية المهارات الميكانيكية وأصبح يشكل بوجه عام تفسير السلوك واليول والاتجاهات لخصائص السلوكيات. وظهرت مدرستان للتدريب:

- ١- مدرسة علم النفس والتربية: وتقول بأن التدريب الناجح هو التدريب السلوكي.
- ٢- مدرسة رجال الأعمال: وتقول بأن التدريب الناجح هو الذي يمر عائدًا على الأموال والجهود المستمرة فيه، وأن يكون هذا ملموساً على المدى البعيد.

وقد كثرت تعريفات الكتاب ورجال الإدارة والمفكرين لمفهوم التدريب، نقدم بعضها للإيضاح ومنها:

أنه نشاط منظم يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعله هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة إنتاجية عالية. أيضاً هو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر، وانه عملية مستمرة خلال حياة الفرد تبدأ من ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجات الفرد كقدر، واحتياجاته كأحد أعضاء المجتمع.

والتدريب في النهاية يعتبر وسيلة وليس غاية في حد ذاته وهو استثمار وليس مصروفها والعرض الأساسي منه إعطاء الفرصة الكاملة للإفراد لتأدية العمل المطلوب أو المرشحين له بكفاءة عالية فهو لذلك وسيلة لزيادة قدرات الفرد الوظيفية وإمكان استخدام هذه القدرات للحصول على أكبر نفع لشخصه وبالتالي للمجتمع الذي يحيط به.

### ويمكننا أن نجمل ما سبق في مفهوم واحد وهو:

أن التدريب عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد وتهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وذهنية وأدنية. لمعالجة احتياجات عالية - محددة وحالية ومستقبلية بتطبيقاتها للعمل والعمل الذي يؤديه أو الذي سوف يؤديه، وأيضاً المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

التدريب المهمة، وهو جودة الأداء التدريبي (١٨)

#### • مناهج التدريب:

لقد ارتبط المنهج التدريبي التقليدي بمفهوم خاطئ يقوم على أساس أن العقل الإنساني سوف يتقبل ما يصل إليه من معلومات وخبرات دون مقاومة، ويعني ذلك أن تصبح العملية التدريبية من جانب واحد فقط يمثلها المتدربون على التدريب والمربي، في حين يكون دور المشاركين (التدريبيين) سلبياً أو ضعيفاً. ويعتمد المنهج التقليدي في التدريب على العمل على إكساب الأفراد المستهدفين بالتدريب المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة، دون الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية واختلاف مستويات التفكير ولهذا فقد عجزت المفاهيم التقليدية لمناهج التدريب عن مساهمة تقدم الحياة الاجتماعية. وتطور أداء الأفراد في مجال العمل والمجتمع. وبرزت أهمية المنهج التدريبي الحديث الذي يشمل كل الخبرات المنظمة التي يحصل عليها المشاركون، والتي يكتسبونها بسبب التدريب بصورة مباشرة أو غير مباشرة من المدرب أو المشاركين الآخرين. ونتيجة للأخذ بالمفهوم الحديث لمناهج التدريب اتسعت وزادت الأنشطة التدريبية لتتضمن استخدام طرق التدريب المختلفة التي تستهدف المشاركة الفاعلة للمستهدفين بالتدريب، بجانب استخدام العينات السمجية والبصرية بكفاءة لتوصيل المعارف والخبرات. وأصبح المنهج الحديث لا يقتصر على مجرد المحتويات بل يشمل كل ما من شأنه أن يؤثر في المشاركين بما في ذلك استخدام الطرق والوسائل التدريبية التي تزيد من فاعلية المشاركة. فمنهج التدريب عبارة عن حصر للمادة العلمية المطلوب تقديمها للمشاركين طبقاً لاحتياجاتهم التدريبية، وتحقيق الأهداف المطلوبة لهم. مع تحديد الأساليب والوسائل والأنشطة وكذلك الوقت اللازم، على أن يكون ذلك في صورة بناء متناسق

ومن هذا وغيره الكثير يمكن أن نخرج بعدة مميزات للمنهج الحديث، وهي:

- توفير مساحة واسعة من حرية التفكير والتعبير
- التركيز على تنمية مهارات التفكير.
- دفع وتحفيز الأفراد على تقديم المبادرات.
- إرساء قواعد الاعتماد على النفس في التفكير والعمل واتخاذ القرار.
- مراعاة الاهتمامات والدوافع.
- يقوم على أساس تلبية الاحتياجات الفعلية.
- يراعي النظم الاجتماعية.
- لا يعتمد على المدرب كمصدر للمعرفة والخبرة، ولكن يعتمد على المشاركين والأنشطة التدريبية
- الربط الدائم بين المعرفة والنظرية التطبيقية.
- ارتباط المعلومات والمحتويات التدريبية بأساليب وطرق تقديم العرض.
- التقييم بتحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات من خلال المشاركين والشركاء.
- يهيئ الفرصة لاستخدام الابتكار والإبداع.
- التجديد والتطوير المستمر في المحتويات والأساليب والطرق المستخدمة.
- ويصمم المنهج التدريبي من خلال تحديد أربعة أمور

#### أولاً- تحقيق الجودة في التدريب:

على مستوى المشاركة والذي يتطلب السعي من أجل أن يكون أداءه في حدود طاقته القصوى أو قريباً منها سواء أكان ذلك في العمل أو في التعلم. ولابد لهذا التدريب من توافر عدة عناصر أهمها: الأهداف التدريبية وأهداف عملية التعلم ولابد أن تكون أهداف طموحة وصغيرة لهم. أيضاً دور المنظمة التدريبية في مساعدة المشارك على تحقيق هذه الأهداف.

#### ثانياً- تقدير الاحتياجات التدريبية:

هو عملية يتم فيها التعرف على المعلومات اللازمة وجمعها

وليس هناك خلاف بين القائمين بالتنظير للتدريب أو الممارسين له، حيث أن النشاط التدريبي مرهون بمدى ما يحققه من أهداف، يتم تحديدها والتخطيط لها، وتتلخص هذه الأهداف الترجمة والملمص لنتائج تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية. وتعتبر الأهداف التدريبية Defining من مقدار القصور في الأداء والاستوى الذي نسعى للوصول إليه. وقصوة هذا القصور هي: المعارف (المعلومات) Knowledge، المهارات Skills، الاتجاهات Attitudes، أما مقدار (حجم) القصور: -

إكساب (حديث وجديد) وما لا يتعارض مع ما لدى الفرد). - تدعيم (التأكيد على ما لدى الفرد المستهدف). - تطوير (تحديث ما لدى الفرد). - تعديل (تعديل جزء من ما لدى الفرد). - تغيير (محو ما لدى الفرد وإكسابه الجديد).

وساهم التحديد الدقيق للهدف التدريبي إلى التصميم المناسب للبرنامج التدريبي، حيث يمكن إعداد المنهج المناسب لمعالجة القصور في الأداء كما سترى لاحقاً. لا يمكن الوصول إلى أهداف محددة ودقيقة للتدريب إلا من خلال توافر احتياجات واقعية ودقيقة أيضاً وساهم ذلك بدوره أيضاً في اختيار المحتوى المناسب من حيث النوعية والحجم والعمق (التخصصي) والاحتياجات التدريبية من خلال ترجمتها إلى أهداف ومحتويات تحدد وظيفة التدريب وأهدافه، كما أنها تمثل نقطة الانطلاق للقائمين على تنفيذ العملية التدريبية من حيث إعداد المحتوى ومتابعة وتقييم العائد

وكثيراً ما يكون لدى الأفراد المعارف والاتجاهات اللازمة لتحقيق الأداء المستهدف، إلا أنه قد توجد بعض المشكلات تمنع الأفراد من ممارسة مسالكهم مثل جمود المواقف واليهالك أو عدم توافر الأجهزة والمعدات المناسبة. ولذلك فإن دراسة الاحتياجات لا تشمل الأفراد أو العاملين فقط، ولكنها تشمل منظومة متكاملة تستهدف تحليل منظومة العمل (الوظيفية التي يشغلها) والفرد معه. ومع أن الهدف من هذا التحليل هو الوصول إلى القصور الحقيقي في أداء الفرد، إلا أنه يوضح أيضاً الأسباب الحقيقية للقصور، وما إذا كان التدريب هو الحل المناسب لمواجهة هذا القصور أم لا.

وأخيراً، هناك عوامل تؤثر في اتجاهات تحديد الاحتياجات التدريبية على نشاط التدريب ومنها،

- أ- عدم توافر الوقت الكافي أو تخصيصه للتدريب.
- ب- عدم وجود نظام ومصادر بيانات في التدريب بحيث تكون كافية لتحقيق المستوى المطلوب من التحليل.
- ج- الإدارة تسعى لأن يكون لديها نشاط تدريبي، ولا تريد نتائج لهذا التدريب.
- د- رفض الإدارة السماح لبعض الخبراء الخارجيين أو حتى الموظفين الداخليين بعرض عملياتهم الداخلية، وتفضل أن تكون مجرد نظرة سطحية للاحتياجات التدريبية.
- هـ- عدم معرفة العاملين في التدريب بكيفية إجراءات التحليلات اللازمة لتحديد الاحتياجات، ومن ثم تحويل هذه الاحتياجات لخطة تدريب.
- و- عدم فاعلية العاملين المستهدفين بالتدريب بأهميته، وبالتالي عدم مقارنتهم بشكل فعال مع إدارة التدريب في استيفاء البيانات الحقيقية المطلوبة منهم لتحديد الاحتياجات، ١٧
- خلاصة القول: أن تحديد الاحتياجات على مستوى البرنامج والدورة التدريبية يمكن أن يحدد:

- الهدف التدريبي.
- المحتوى التدريبي.
- الطرق والعينات التدريبية المستخدمة.

بالإضافة إلى تحديد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم البرنامج أو الموضوع أو النشاط التدريبي. وعندما يعتد مفهوم الاحتياجات التدريبية عند الإعداد للبرنامج والأنشطة التدريبية، فإن ذلك يؤدي إلى إرضاء القائمين على التدريب والمدربين على الخطوات والإجراءات المحددة المطلوبة لتحقيق الأهداف التدريبية الجزئية، والتي في النهاية تساهم في تحقيق الهدف التدريبي العام للخطة التدريبية. ولا شك أن ذلك يعني تحقيق أحد مبادئ

لوضع الاستراتيجية المناسبة لتحقيق المخرجات أو الأهداف المطلوبة.

على مساعدة الآخرين؟ (٢٠)

### ثالثاً- تصميم وتطوير المنهج والنظام،

ويعتمد ذلك على المعلومات التي تم الحصول عليها في مرحلة تقدير الاحتياجات التدريبية، والمرتبطة، بالنتائج المطلوب تحقيقها لأنها تحدد لنا الاتجاه، وعناصر التصميم ثلاثة لابد من ارتباطها بعضها ببعض، وهي المنهج، والتغيير التنظيمي، ونظام التغذية المرتدة والذي يوجه المعلومات اللازمة لاصحاب مدي التقدم في اتخاذ تصميم الأهداف، ويركز تطوير المنهج والنظام على استراتيجيات التعلم المختلفة اللازمة لتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الأهداف، ويمكن تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات إما في شكل عام يتناول مجالات مثل النواحي الفنية، والشخصية اللازمة لاداء وظيفة معينة، أو في شكل محدد.

### ● تكوين البيئة التعليمية،

لا يمكننا في هذا المضمون أن تغفل دور البيئة التعليمية في عملية التدريب، حيث تلعب مؤسسات عديدة لتكوين تعليمية، ولكن ذلك يتطلب توافراً لتحقيق ذلك، ويتطلب تمهيدا من كل شخص بأن يسمح للأفراد أن يتحكموا في تطورهم التعليمي، وأن يقدموا العملية التدريبية من خلال التعلم، والتعلق الموضوعي، والاستمرار في تنظيم الأداء، وللمدرسين دور أساسي يلعبونه في تكوين بيئة تعليمية، وقد عمدنا الأساسية في أن التعليم يتم في كل مكان، وليس في المصالح الدراسية فقط، فالمؤسسة التعليمية بها الخصائص التالية

أ) ينبع الاهتمام من جانب المتعلم، وليس المعلم.  
ب) يتم الاعتراف بكامل فرص الفرد في التعليم في المؤسسة. أثناء العمل وخارج العمل، تدريب رسمي، وغير رسمي، بالوسائل المتعددة والتعليم المفتوح.  
ج) يتم تشجيع المديرين على تطوير التدريب، والتعليم الخاص، ومهارات التقويم.  
د) إيجاد فرص تعليمية إضافية، مثل، المكتبات، والمراكز التعليمية، والتعليم المستمر، وفكرة أخرى يجدر بنا التفكير فيها، هي، "الوقت المستقطع" عدة شهر، أو شهريين، أو ثلاثة، أو ستة، أو اثني عشر شهراً، إن كانت لصفحات أخرى، أو في التعليم، أو في تنفيذ شيء مختلف تماماً، لتوسيع مدارك الموظفين وتشجيع المشاركة في التطويق الجيد بين المؤسسات.

والآن .. كيف ننشئ مؤسسة تعليمية "تدريبية"؟

**المرحلة الأولى/** حدد ما يوجد حالياً: من الذي تدرّب؟ وما هي المؤهلات التي جعل عليها؟ وما هو التطبيق الحالي المحتوي التدريب والتطوير في المؤسسة؟ وعدد ما هي المصادر، والتمهيلات، والميزات المتاحة؟ وحدد أيضاً كيف قامت المؤسسات الأخرى بتطبيقها؟

**المرحلة الثانية/** حدد فرص التدريب والتدريب الخاص، وتكوين التدريب في العمل على خلاف طبيعة العمل، وادرب هذا مرة ثانية بالمرحلة الأولى: هل تدرّب المديرين على كيفية التدريب، وتقديم الدروس، والتقويم؟

**المرحلة الثالثة/** حدد الأهداف الممكنة، ونقطة البداية، من الذي يتعلم شيئاً ما؟ وما هي معايير النجاح؟ ومضامينه على الميزات، ومهنيات التدريب؟

**المرحلة الرابعة/** ضع خطة تسويق داخلية، وحدد: كيف تميز العكس؟ ومن يقوم بها؟

**المرحلة الخامسة/** بدأت العملية، فشجع الموظفين على المشاركة، وانظر في الصورة الكبيرة في كل أرجاء المؤسسة.

**المرحلة السادسة/** راجع الأهداف، وحدد كيفية توافرها مع معايير النجاح، وشجع النجاح، مثلاً في خطاب إخباري عن تجارب الموظفين، وتأكد من وجود مقاييس لأساس العمل، وفحص مكان حدوث العملية التعليمية.

ومن المهم أن تكرر الزيارة للمعلمة باستمرار. وأسأل "هل هي تعمل؟" و"هل تعمل في كل مكان؟" وكيف يمكنني كمدير أن أساعد العملية؟" وماذا تستطيع المؤسسة أن تعمل لمساعدتي

### ● كتابة المواد التدريبية،

من الضروري أن تكون المواد التدريبية مكتوبة بطريقة سليمة بحيث تساعد على توسيع دائرة الاتصال بين المدرب والمشارك، بجانب أن تكون بسيطة وغير معقدة بحيث تجذب المشاركين وتفاعلتها والتعامل معها. والعاملون بالكتابة التدريبية مثل كتاب قصص السرحيات والأفلام يحاولون أن يسمطوا الفكرة ويقدموها بطريقة تناسب الظروف والمكانة والشخصية. كما ينبغي على القائمين بالتدريب الفاضلة واختيار ما يناسب الموقف وما يلي احتياجات المشاركين من الأفكار المتاحة، وكتابة المادة التدريبية في صورة نصوص حوارية له فوائد كثيرة. فهو لا يساعد فقط غير المتعمق في الموضوع على أداء التدريب، ولكنه يساعد أيضاً المدربين على تحقيق الانسجام بين المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لتقديم ما لديهم من معلومات وخبرات واستقبال ما لدى الآخرين في نفس الوقت، وتهئية الظروف لتزاوج الأفكار وتوليد أفكار جديدة.

والقائم بالكتابة التدريبية عليه معايير وتوقعات مناسبة لما يقوم بكتابتها. بحيث يتلقى جميع الأفراد الذين سيتعرضون لهذا التدريب نفس الكم والكيف من المعلومات كما يسمى من خلال إثبات الانسجام ما يقدمه من معلومات وصياغة مناسبة لها إلى تحقيق أعلى درجات الأمان والكفاءة. كما أن المادة المكتوبة تتمتع بأغزياً قانونية لأنها موقوفة ومعتمدة خلال جلسة التدريب. فالأداة التدريبية دليل إثبات للمعلومات المروضة عندما تكون صحيحة وجيدة، وتكون دليل إدانة عندما تكون فاشلة.

### ويجب أن تتوافر في المادة التدريبية المميزات الآتية:

- ١- أن تبدأ باحتياجات المشاركين، وتبحث من معالجة القصور في أدائهم.
- ٢- تشمل لتحقيق الأهداف العامة للبرنامج التدريبي، وكذلك من خلال التجزئة لأهداف فرعية واضحة.
- ٣- أن يمثل الهدف التدريبي المحور الرئيسي التي تهدف الكتابة التدريبية إلى الوصول إليه.
- ٤- أن يتم التخطيط وتجميع المحتوى التدريبي المطلوب في ضوء تحليل الأهداف وترجمتها إلى أنشطة ومجالات متعددة.
- ٥- أن تعتمد على المحتوى وعلى التنظيم الحيد للموضوع الرئيسي والموضوعات الفرعية وتسلسلها الصحيح.
- ٦- أن تعتمد على التيسير والإيضاح الشديد والتكرار والشراكم للمعلومات والبراهين بشكل متدرج في اتجاه تحقيق الهدف التدريبي.
- ٧- أن تعتمد أيضا على التخصيص الدائم واستخلاص النتائج ومقارنتها بالأهداف المطلوب تحقيقها.
- ٨- أن تبعد الكتابة التدريبية عن التعقيد المتداخل في الصاهيم، وتحاول أن تبسطها من خلال العبارات الواضحة.
- ٩- أن تعتمد الكتابة المنهجية للتدريب على قيام المشارك بدور فعال للمشاركين في عملية التدريب من خلال طرق التدريب المختلفة.
- ١٠- أن تعتمد الكتابة على استخدام الثقافة المحلية في التعبير عن الموضوعات وشرحها.
- ١١- أن تربط الكتابة التدريبية بإمكان استخدامها في العرض من خلال المعينات السمعية والبصرية، والتي تساهم في زيادة الإيضاح.
- ١٢- إن التدريب عملية هادفة ومستمرة وتمثل استثماراً للموارد البشرية، ولذلك فإن كتابة المادة التدريبية تتفق مع الاحتياجات الساقط دراستها والتعريف بها.
- ١٣- إن تفصيل المحتويات التدريبية يتم طبقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية ما يعطى الفرصة لتحجيم عملية الكتابة وعدم التحويل بإضافة ما لا يحتاجه المتدرب.
- ١٤- **المدرّب والمعلّمية التدريبية،**  
لا يجب ونحن نتحدث عن التدريب أن تغفل دور المدرب وهو ركن أساسي من أركان العملية التدريبية.
- ١٥- ويهكنا أن نحدد خمسة أنواع للمدرّبين وهم:  
١- المدرب الذي يتقانى في تنمية معارف المتدربين دور هادفة، يعمل



الدقيقة والرقائق الإلكترونية تتصاف كل ثمانية عشر شهراً. لقد تركزت على هذه التطورات العديد من الأمور من الناحية العملية، أهمها هو سيادة التعامل مع الأجهزة والحاسبات الحديثة عن طريق الأوامر الصوتية، حيث يتم طلب المعلومات والبحث وتشغيل الأجهزة عن طريق إعطائها أوامر صوتية وليس من خلال لوحة المفاتيح Keyboard الخاصة بالكمبيوتر، هذا إلى جانب انهيار الحواجز بين الفيديو والكمبيوتر بحيث يستطيع الاثنان التفاعل معاً بشكل حقيقي في مختلف مجالات التسلية أو الترفيه أو التعليم أو التدريب.

وأخيراً: تعاطف انتشار التليفزيون التفاعلي الذي سيأتي إلينا كمنجز يجمع بين الحاسب والتليفزيون، بحيث يقدم العديد من المزايا في طرق المشاهدة والاتصال بالمحطات التليفزيونية والإنترنت في آن واحد.

ومع تعاطف ثورة المعلومات، وتزايد كمية المعلومات والبيانات المنقولة والمتداولة في العالم، أصبح من المستحيل على أي فرد، أن يلم بصورة كاملة، ولو جزء بسيط من أي مجال علمي. ومع الانتشار اللانهائي لاستخدام شبكات الكمبيوتر والإنترنت، نشأت فكرة التعليم والتدريب عن بعد، والاستفادة من الإمكانات الهائلة للتكنولوجيا الحاصرة في بناء المدارس والجامعات الإلكترونية لها من فوائد ومميزات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ١- سهولة وسرعة الوصول إلى المواد والمعلومات والمناهج التدريبية.
- ٢- توفير تكاليف الكتب والمطبوعات والأوراق.
- ٣- إمكانية التعديل والتحديث الفوري.
- ٤- إرجاع الأثر Feedback الفوري للدارسين.
- ٥- إجراء الاختبارات عبر الشبكات، وتقديم نتائجها إلكترونياً وبصورة تلقائية.

٦- الوصول إلى كم هائل من المعلومات والبيانات الحديثة عن طريق الشبكات المتعددة، وخاصة شبكة الإنترنت، مما يتيح فرص إجراء الأبحاث والدراسات اعتماداً على المعلومات الحديثة (٢٤)

### • الخاتمة

لقد أوضحنا من خلال بحثنا، مفاهيم عديدة من التدريب المهني، والعملة والعلاقة بينهما من تأثير وتأثر، فلهذه متطلبات من أسواق العمل في العالم الدولي والعربي، ولأسواق العمل متطلبات من العملة من خلال نقل الخبرات والمهارات وكيفية الاستفادة منها. لأجل تنمية مهارات العمالة المحلية وتأهيلها مع الكوادر الإدارية وخريجي الجامعات وأصحاب المهارات، لكي تستطيع مواجهة العمالة الوافدة من مختلف الجنسيات، نتيجة فتح الأسواق أمام الجميع والبقاء للأفضل والأهمر والقادر على التنافس القوي أو الشرس في بعض أوقاته.

نحن نتمنى أن التدريب المهني كأحد الفرص الباقية للعاملين في الوطن العربي للحضاط على مواصلتهم على الأقل، ولكن من الأفضل أن يكون الطموح لتولي مناصب وأماكن أفضل هو الأساس في تفكير العامل والمدير والخريج العربي.

نحن نواجه عالماً لا يعترف بالبطء أو بالضعف أو بالردء، بل بالأحرى والاقوى والجيد. فلهذا إن تكون على استعداد تام لهذا العالم، وإلا لن نجد لأنفسنا مكاناً وسط هذه التغيرات الدولية المتلاحمة.

علينا أن نأخذ بكافة الوسائل المتقدمة في مجال التدريب المهني، وإعادة عملية الصعالة العربية بما يتناسب مع الحديث في مجالات العمل، كما على المؤسسات الحكومية توفير التعليمات اللازمة لإثراء عملية التدريب المهني حتى تؤدي بثمارها، فالتعليم والوزارة سوف يقلل فرص عمالتنا في احتلال المواقع الأفضل، أو حتى الحفاظ على مواقعهم الأصلية، خاصة في ظل نظام الخصخصة الذي لا يعترف إلا بالعمالة الماهرة.

إن الاقتصاد العالمي لا يعترف بمفاهيم حقوق الإنسان، خاصة وهو اقتصاد تنافس سريع، لن يتوقف عند آلاف أو ملايين العمال غير المهرة.

لكل ما سبق يجب على الوطن العربي بما يحمله من مهارات وخبرات تستطيع أن تنافس بقوة بشرط أن تتوافر لها الفرص، التي

وكأنه يعمل في ظل غرامات تأخير، هذه توصيل أكبر معرفة ممكنة من خلال إحكام الحاضرة وتخطيطها تخطيطاً جيداً.

٢- المدرب الذي ينشغل في عمل جو ودي مريح للتدريب وإن كان تدهلهم وإسهامهم العربي قليل

٣- المدرب الذي يحاول التوفيق بين إحكام المعرفة وبين المناخ الودي.

٤- المدرب الذي يستوفي الشكل ويعطي الجهد الأدنى الذي يخفي من المسؤولية.

٥- المدرب الذي يسعى إلى تحقيق تفاعل عالي بين المشاركين حيث إحكام المعارف والمهارات في جو ودي يستمتع فيه المشاركون ويقدمون أفضل ما عندهم.

### وتتحقق وظيفة المدرب في أمور عدة منها،

١- تحقيق تفاعل بين المعارف الأتية من مختلف الاتجاهات في ضوء جو ودي مريح ملائم للعملية التدريبية

ب خلق جو ودي مريح بين أعضاء المجموعة من أجل تحقيق الانسجام اللازم للإبداع على المستوى الشخصي.

ج- التوفيق بين إحكام توصيل المعرفة وبين الجو الودي المريح - حل وسط -.

د- إحكام توصيل المعرفة بتخطيطها تخطيطاً محكمًا مبرمجاً والالتزام به.

هـ- إعطاء المحاضرة بالحد الأدنى من المجهود - استيفاء - الشكل

٢٢. إن الاتجاهات المعاصرة في التدريب ترفع على صعداها مجموعة من الملاحظات الخاصة للمدرب المحاضر فتعتبرها خريطة تثل الأساسيات في تكوين المدرب المعاصر. وهي كما يلي:

١- الثقة بالنفس ومدخلها هو مستوى المدرب أثناء اللقاء التدريسي بأنه على الأقل أكثر الدارسين إلماماً بالموضوع المطروح مهما كانت مستوياتهم على أن يكون قد أعد نفسه بحق.

٢- التلقائية، والقصد بها عدم الاحتفال والتوجه إلى البساطة والتبسيط.

٣- التعامل مع القصور. والقصد هنا بأنه لا شيء مثالي وعلينا أن نتعامل مع الواقع بإيجابياته ونسبائه وأن ننحني الجرح من تفكير المدرب. والقصور قد يكون في أوجه عديدة مقبول ويمكن علاجه. كان يكون قصوراً في إعداد المكان أو في مستوى الدارسين لصعوبة الموضوع

كل ذلك يكون مقبولا ما عدا القصور في المدرب نفسه.

٤- القدرة العقلية، والتساؤل لماذا يسمح لكل من يرغب في أن يكون مدرِّباً أن يعطى قاعة تدريب ويعلق لافتة مدرب دون أن يكون قد خضع لسلسلة من الاختبارات والخبرة تسمح له بالحصول على هذا الحق حتى كانت أن تصبح مهنة المدرب مهنة من لا مهنة له.

٥- الوضوح: هو الشيق الوضوح للصدق، وهنا من عائلة البساطة. والعرض الواضح غالباً ما يكون عرضاً صادقاً، كما في الدراما البسيطة التي تخاطب وجدان الأمة.

٦- القدرة التحفيزية، التقهيم والتأنيب مع الموقف هو أسهل الطرق للتعامل مع الموقف وتحقيق نتائج حقيقية. اختيار أسلوب التخاطب، مبتلة من البليدة المحيطة، تقدير شعور المتدربين والإحساس بهم قدرات للمدرب الفعال الذي يترك بصمته.

٧- التجديد مع الموقف، ويعني ببساطة عدم الخروج عن النص ووضع الهدف من الموقف والوضوح من الآخرين لهذا الهدف.

٨- العاطفة: شعور المتدربين بأن المدرب يتميز بالبرش والودية والبساطة في التعامل كل هذه الأمور تشد وترفع وأهمة التفاعل في اللقاء التدريسي

### • التوجهات المستقبلية في التدريب،

إن ما حدث من تطورات متلاحمة في السنوات القليلة الماضية في تكنولوجيا الحاسبات والأجهزة الأخرى التي نستعمل بها في الوصول إلى شبكة الإنترنت ومختلف أنواع وشاكل المعالجات، أدى إلى توقع

كثير من التطورات خلال السنوات الخمس القادمة، وفقاً لما يسمى شاتون "مور" في مجال تكنولوجيا الحاسبات وصناعة الرقائق الإلكترونية، وهو المصنوع الذي ينص على أن قدرات المعالجات

من خلالها تستطيع تقديم أفضل ما لديها. فالأمر جد خطير، خاصة وأن بعض البلاد العربية بدأت بالفعل في استخدام العمالة الوافدة لأسباب عديدة قد ذكرت من قبل، ولهذا علينا التحرك بل والتحرك بانفص سرعة ممكنة.

### • قائمة المراجع

- ١ - أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولة - إدارة جديدة.. لعالم جديد، القاهرة، المؤلف، ط١، ٢٠٠١.
- ٢ - أسامة الجدوب، العولة والإقليميه - مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية - القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط١، ٢٠٠٠.
- ٣ - السيد محمد خيرى، الاختيار السيكولوجي لتلاميذ مراكز التدريب المهني، القاهرة، مصلحة الكفاية للتدريب المهني، دت، ص ١.
- ٤ - عبيد محمود محسن الزويحي، عماد حازم الجنباني مرجع سابق، ص ٢٣٧-٢٤٥.
- ٥ - أسامة الجدوب، العولة والإقليميه - مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية القاهرة، الدار المصرية اللبنانية ط١، ٢٠٠٠، ص ٣١.
- ٥ - بشينة حسنين عسارة، العولة وتحديات العصر وانكاساتها على المجتمع المصري، القاهرة، دار الامين، ط١، ٢٠٠٠، ص ٢١.
- ٦ - محمد صفوت قابل، الدول النامية والعولة، القاهرة، الدار الجامعية، ط١، ٢٠٠٤، ص ١٥-١٦.
- ٧ - عمر صفقر العولة وقضايا معاصرة، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠١، ص ٥.
- (٢) حازم البهلاوي، عولة الاقتصاد بين الاتجاهات الحديثة والتحديات المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دوات، ١٩٩٧، ص ٢٥.
- (٣) أحمد سيد مصطفى كمدير وتحديات العولة إدارة جديدة لعالم جديد، القاهرة، المؤلف، ط١، ٢٠٠١، ص ٢٠.
- ٨ - محسن الخضرى، العولة الاحتياجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط١، ٢٠٠١، ص ٥٩-٧٨.
- ٩ - عمر صفقر، مرجع سابق، ص ١٦-١٧.
- ١٠ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ٤٣-٤٦.
- ١١ - عبيد محمود محسن الزويحي، عماد حازم محمد الجنباني، مرجع سابق، ص ٧٩-٨٢، ٨٥-٨٧.
- ١٢ - بشينة حسنين عسارة، مرجع سابق، ص ٢١.
- ١٣ - سورة العلق، ١.
- ١٤ - طلعت السمرى، فنون التدريب وحرفيته، القاهرة، المؤلف، ط١، ١٩٩٧، ص ١٦-٢٨.
- ١٥ - علة محمد المبيض، أسامة محمد جمرات، التدريب الإداري الوجه بالأداء القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١، ص ١٥-١٦.
- ١٦ - طلعت السمرى، التدريب بين النظرية والتطبيق القاهرة، المؤلف، ط١، ٢٠٠٣، ص ١١٠-١١٧.
- ١٧ - محمد عبد الفتحي هلال، دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٣، ص ١٢-٢١.
- ١٨ - محمد عبد الفتحي حسن هلال، دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٣، ص ١٢-٢١.
- ١٩ - محمد عبد الفتحي حسن هلال، تصميم وإعداد المناهج التدريبية، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٤، ص ٩، ١٣-١٥، ٢٦-٣٧.
- ٢٠ - كبي ثورن، ديفيد ماكبي، كل ما تريد أن تعرف عن التدريب، الرياض، مكتبة جرير، ط١، ٢٠٠٣، ص ٥، ٣-٢٠.
- ٢١ - محمد عبد الفتحي حسن هلال، إنتاج وكشابة المواه التعليمية والتدريبية، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية ط١، ٢٠٠٤، ص ٩، ١٨.
- ٢٢ - سيد الهوارى، الأسرار التسعة للمحاضرين والمدربين الأكثر فعالية، القاهرة، المؤلف، ط١، ١٩٩٦، ص ٤-٦.
- ٢٣ - حسنت أحمد حلمي جبر، التدريب الإداري والمدري، المحترف، القاهرة، المؤلف، ص ١١٤-١١٥.
- ٢٤ - سيد الرحمن توفيق، التدريب عن بعد تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر والإنترنت، القاهرة، مركز الخيرات المهنية للإدارة - بمبك، ٢٠٠١، ص ١٨، ٢١.
- ١ - أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولة - إدارة جديدة.. لعالم جديد، القاهرة، المؤلف، ط١، ٢٠٠١.
- ٢ - أسامة الجدوب، العولة والإقليميه - مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية - القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط١، ٢٠٠٠.
- ٣ - السيد محمد خيرى، الاختيار السيكولوجي لتلاميذ مراكز التدريب المهني، القاهرة، مصلحة الكفاية للتدريب المهني، دت، ص ١.
- ٤ - عبيد محمود محسن الزويحي، عماد حازم الجنباني مرجع سابق، ص ٢٣٧-٢٤٥.
- ٥ - أسامة الجدوب، العولة والإقليميه - مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط١، ٢٠٠٠، ص ٣١.
- ٥ - بشينة حسنين عسارة، العولة وتحديات العصر وانكاساتها على المجتمع المصري، القاهرة، دار الامين، ط١، ٢٠٠٠، ص ٢١.
- ٦ - محمد صفوت قابل، الدول النامية والعولة، القاهرة، الدار الجامعية، ط١، ٢٠٠٤، ص ١٥-١٦.
- ٧ - عمر صفقر العولة وقضايا معاصرة، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠١، ص ٥.
- (٢) حازم البهلاوي، عولة الاقتصاد بين الاتجاهات الحديثة والتحديات المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دوات، ١٩٩٧، ص ٢٥.
- (٣) أحمد سيد مصطفى كمدير وتحديات العولة إدارة جديدة لعالم جديد، القاهرة، المؤلف، ط١، ٢٠٠١، ص ٢٠.
- ٨ - محسن الخضرى، العولة الاحتياجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط١، ٢٠٠١، ص ٥٩-٧٨.
- ٩ - عمر صفقر، مرجع سابق، ص ١٦-١٧.
- ١٠ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ٤٣-٤٦.
- ١١ - عبيد محمود محسن الزويحي، عماد حازم محمد الجنباني، مرجع سابق، ص ٧٩-٨٢، ٨٥-٨٧.
- ١٢ - بشينة حسنين عسارة، مرجع سابق، ص ٢١.
- ١٣ - سورة العلق، ١.
- ١٤ - طلعت السمرى، فنون التدريب وحرفيته، القاهرة، المؤلف، ط١، ١٩٩٧، ص ١٦-٢٨.
- ١٥ - عبيد الرحمن توفيق، التدريب عن بعد - تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر والإنترنت، القاهرة، مركز الخيرات المهنية للإدارة - بمبك، ٢٠٠١، ص ١٨، ٢١.
- ١٦ - طارق على الصاني، نصير أحمد السامرائي، وآخرون.

تتحمل الإدارة الحكومية إعداد مشروعات وبرامج التنمية وتقديم الخدمات لجمع المواطنين والإشراف على تنفيذها.

وقد عانى الجهاز الإدارى المصرى فى الفترة السابقة من مشكلات عديدة أدت إلى قصور وضعف مستوى الأداء به مما أدى إلى تعثر مشروعات التنمية وضعف الخدمات وإصابتها بكثير من الأمراض والمشكلات . وأن الأوان آن تقوم الإدارة الحكومية بتطوير جهازها الإدارى وحل المشكلات التى حلت به حتى تتمكن بالقيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه .

ولقد تعددت المحاولات من جانب المفكرين والعلماء فى مجال الإدارة العامة والممارسين لها لإبتكار مفاهيم وأدوات إدارية تسهم فى تحسين وتطوير الأداء الإدارى .

ومن هذه المفاهيم مفهوم " العدالة التنظيمية " وهو أحد المفاهيم الإدارية القديمة والحديثة فى نفس الوقت والتى لا تصاب بالهرم والتى يجب أن يتم التأكيد على أهميتها فى الحياة التنظيمية . وقد زاد الإهتمام فى السنوات الأخيرة بمفهوم العدالة التنظيمية وذلك باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفى للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر .

## العدالة التنظيمية وأهميتها فى تحقيق أهداف المنظمة

إعداد : عماد نور الدين  
باحث أول بالجهاز المركزى للتخطيط والإدارة

ويرجع هذا الإهتمام إلى أن عدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية أو عندما يدرك الفرد عدم العدالة أو إنه يعامل معاملة غير عادلة يترتب على ذلك :

- (١) انخفاض الرضا الوظيفى .
- (٢) انخفاض سلوكيات المواطن التنظيمية الخاصة به .
- (٣) الأداء الوظيفى .
- (٤) انخفاض الالتزام التنظيمى .

ومن ثم فإن هذه الورقة تستعرض القضايا الأساسية المرتبطة بمفهوم العدالة التنظيمية وتطبيقاتها الإدارية مع التركيز على الدور المتوغل لإدارة الموارد فى تحقيق العدالة التنظيمية المنشودة ووضعه موضع التنفيذ بما يحقق الولاء الدائم من جانب العاملين للمنظمة ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية يصعب تقليدها بالإضافة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك من خلال عرض الموضوعات التالية :

- مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها والمبادئ المرتبطة بها .
- الثقافة التنظيمية والعدالة .
- العوامل البيئية وأثرها على العدالة التنظيمية .
- دور إدارة الموارد البشرية فى تحقيق العدالة .
- مصادر التحيز فى تقييم الأداء .
- مدخل حديث لعدالة التقييم .
- تحقيق العدالة باستخدام نماذج الجدارة .

**● مفهوم العدالة التنظيمية :**  
هى الطريقة التى يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذى يستخدمة المدير فى التعامل معه على المستويين الوظيفى والإنسانى وهو يعتبر مفهوم نسبى " فالإجراء التنظيمى الذى قد يفرقه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعى [التفرقة على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلاً] قد يفرقه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز " .

وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة الحياة التنظيمية مثل : قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقية وإنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل ووضع جداول العمل وتخصيص مساحات المكاتب فى مكان العمل .. وما إلى ذلك غير من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر .

**أبعاد العدالة التنظيمية**  
عدالة التوزيع " هى عدالة المخرجات التى يحصل عليها الموظف "

أى أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت والأجور والمزايا العينية والترقيات .  
عدالة الإجراءات : " هى عدالة الإجراءات التى استخدمت فى تحديد المخرجات " فهى تتعلق بعدالة الإجراءات المتبعة فى اتخاذ القرارات التى تفسر الفرد وتقييم أدائه وتحديد من يستحق المكافآت .  
عدالة التعاملات : " هى عدالة المعاملة التى يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية أو فى تفسير هذه الإجراءات " أى أنها تتعلق بالعلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين وكذلك جودة المعاملة بين الفرد ومتخذ القرار .

ومما لا شك فيه أن عدم تحقيق العدالة التنظيمية بأى بعد من أبعادها الثلاثة يخلق نوعاً من التوتر فى العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب وبين العاملين والإدارة من جانب آخر .. مما يؤثر سلباً على أداء العاملين ويؤدى إلى العديد من السلوكيات التنظيمية السلبية .  
**- وهناك مجموعة من المبادئ المرتبطة بأبعاد العدالة التنظيمية الثلاث وهى :**

### (١) مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع :

- أ. تقسيم العمل : يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص فى أداء وظيفة محددة .
- ب. الأجر المناسب : يجب أن تأخذ المنظمة فى اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومنها متغيرات أسعار السلع والخدمات ومستوى العيشة ووضعية عامة فإن الفرد لا بد أن يشعر أن الأجر الذى يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذى يبذله .
- ج. الترتيب : يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من كان إستخدامها .

### (٢) مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات :

- أ. وحدة الهدف : المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك واحد واضح .
- ب. المساواة : كل العاملين لا بد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل .
- ج. السلطة والمسئولية : ترتبط السلطة بالمسئولية .. والمسئولية هى

والمنظمات والهيئات الحكومية ويمكن القول أن الاستقرار السياسي والتشريعي في البيئة الخارجية يمثل رافدا مهما لتحقيق العدالة التنظيمية، وعلى العكس فإن عدم الاستقرار يؤدي إلى معوقات لتحقيق العدالة.

٢) المتغيرات الاقتصادية: مثل ( قوانين خصخصة الشركات - التحول إلى الاقتصاد الخمسي - سياسات الائتمان - مستوى الدخل المتاح للتصرف - أسعار الفائدة في البنوك - مؤشرات أسواق المال - أسعار المواد الخام - الإعفاءات الضريبية - قوانين الاستثمار - عجز الموازنات الحكومية - معدلات البطالة - أسعار العملات الأجنبية - ضغط الاستهلاك - مستويات الأجور).

أي أن المتغيرات الاقتصادية هي الإطار العام المنظم للأنشطة الاقتصادية للدولة.

وهناك ارتباط شديد بين المتغيرات السياسية والاقتصادية، فكل نظام سياسي له فلسفه اقتصادية وبذلك فإن أي تغير سياسي يتبعه تغيرات اقتصادية بالتبعية وتأثير مباشر على العدالة التنظيمية مثل (خصخصة الشركات والتقلص التنظيمي)،

٣) تغيرات الاجتماعية: مثل (الثقة في الحكومة - معدلات المواليد والوفيات - ضغط الحياة الاجتماعية - دور المرأة في عملية التنمية - متوسط دخل الفرد - الاتجاهات نحو تشغيل الأطفال - جهود التنمية البشرية - الهجرة الداخلية والخارجية - معدلات الزواج - نظم التعليم - مفهوم العمل - نسبة الأمية في المجتمع - نظم التكافل الاجتماعي - تنظيم الأسرة).

أي أن المتغيرات الاجتماعية تعكس القيم والعادات والتقاليد السائدة في مجتمع معين ويمتد أثر تلك التغيرات إلى سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية بينهم والعدالة التنظيمية.

٤) المتغيرات التكنولوجية: مثل (الإنفاق على البحوث والتطوير - مستوى الإنفاق على التعليم - عصر الحرفة - الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات - نظم المعلومات الإدارية - مستوى ميكنة الصناعات).

أي أن المتغيرات التكنولوجية تعكس مستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع، وهي شغل حتمي مهما للمنظمات نظراً لتأثيرها ليس فقط على هيكل وحيوية وكفاءة تلك المنظمات، بل أيضاً على العدالة التنظيمية وذلك من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه على نوعية العمالة وميل المنظمة.

- ويتوقف أثر البيئة على العدالة التنظيمية على الضغوط التي تفرضها البيئة الخارجية على منظمات الأعمال.

- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة: تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال العديد من الأنشطة منها على سبيل المثال:

- اختيار العاملين القادرين على التجديد والابتكار وحل مشاكل العمل.

- تنمية قدرات العاملين على أداء الوظائف والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- الاحتفاظ بالعمالة المتميزة وتقليل احتمالات تسربها إلى خارج المنظمة من خلال نظم جاذبة للموارد البشرية مثل (نظم الأجور والحوافز والتحفيزات).

لذلك فإن تحقيق العدالة التنظيمية يمثل عنصراً أساسياً في العدالة الناجحة لإدارة الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لنمو ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية في بعض المجالات:

أ) **عدالة الاستقطاب:**

تستهدف عملية جذب الموارد البشرية تزويد المنظمة بأفضل العناصر البشرية للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وتتمثل فرص الترقى والنمو الوظيفي إحدى الخصائص الوظيفية المهمة التي تؤثر على إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية، ومن السياسات المهمة التي تؤثر على هذه الخاصية سياسة المنظمة في شأن الاستقطاب الداخلي أو الخارجي.

ففي سياسة الاستقطاب الداخلي: تتم الترقية إلى الوظائف الأعلى من داخل المنظمة وليس من خارجها. ومن أهم مميزات ذلك أن شغل الوظيفة يكون على علم ودراية بطبيعة أعمال المنظمة وثقافتها وارتفاع

دوافع العاملين للبقاء في المنظمة أطول فترة ممكنة انتظاراً لفرص الترقى.

تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة، وبالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لابد أن يتحمل المسئولية.

د. تبسط السلطة: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته. وغالباً ما تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل.

هـ. الاحتفاظ بالكمهاتب الإدارية: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعامل المتميزين.

و. المركزية: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

٣) **مجموعة المبادئ المرتبطة بـ العدالة التعاملات:**

أ. وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).

ب. التقاديب: توقيع العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقه.

ج. المبادرة: تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.

د. المصلحة العامة: الأولوية للمصالح العام وليس للمصالح الفردية.

هـ. روح الفريق: يجب على الإدارة انتمى روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

### • الثقافة التنظيمية والعدالة •

**الثقافة التنظيمية** هي مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم التي يكتسبها الفرد والشاملة بين العاملين والتي تتوارثها أجيال العاملين من جيل إلى آخر داخل المنظمة.

### • ملاحظة هامة •

الثقافة التنظيمية ليست قابلة للتغيير في ضوء الصواب والخطأ، بل هي محدثات السلوك التي يجب على الفرد الامتثال لها دون الحاجة إلى مراجعتها أو التشكك فيها إذا ما أراد الاستمرار وتحقيق النجاح في العمل.

وبصفة أكثر تحديداً فإن الثقافة التنظيمية تتضمن المكونات السلوكية التالية:

١- السلوك الوظيفي: الذي يعكس التفاعلات اليومية بين العاملين وطقوس العمل واللغة السائدة بين العاملين في المنظمة.

٢- المعايير: وتكسب السبل التعامل داخل المنظمة، مثل " من جد وجد " أو " لكل مجتهد نصيب ".

٣- القيم السائدة: وهي مجموعة المعتقدات الحاكمة لسلوك الأفراد داخل المنظمة مثل "جوده المنتج " أو " التفاني في خدمة العملاء ".

٤- فلسفة المنظمة: تحديد سياسات المنظمة تجاه العاملين والمستفيدين.

٥- القواعد: أصول اللعبة التي يجب أن يتعلمها العاملون لضمان البقاء والاستمرار في العمل.

٦- المناخ: ويتضمن نوعين من الحدود:

١/٦- الحدود المادية مثل التعميم الهندسي للمكاتب والإدارات.

٢/٦- الحدود النفسية مثل أساليب التعامل مع الغير من خارج المنظمة.

ومن الطبيعي أن تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى وداخل نفس المنظمة من وقت إلى آخر.

وتعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة مهمة لتحقيق العدالة التنظيمية السائدة داخل المنظمة وذلك من خلال:

١ - تحقيق الاستقرار للمنظمة كنظام اجتماعي.

٢ - ارتفاع ولاء العاملين لكان أكبر من مجرد النفس الأولاد.

٣ - تستخدم كأساس مرجعي من جانب أ لعاملين لفهم أغراض وأهداف المنظمة وهي في نفس الوقت دليل للسلوك التنظيمي المقبول.

٤) **القيم البينية وأثرها على العدالة التنظيمية:**

المتغيرات السياسية: مثل (القوانين واللوائح الحكومية - التغيرات في قوانين الضرائب - الأحزاب الحكومية - قوانين الحفاظ على البيئة - قوانين الانتخابات - التحالفات السياسية - مستوى الدعم الحكومي - السياسات المالية الحكومية - مخصصات الدفاع والتسلح - قانون العمل - الموحد - قوانين الحريات - حجم الميزانية الحكومية - الأحزاب المعارضة - قوانين التصدير والاستيراد - العلاقات والاتفاقات الدولية - قوانين منع الاحتكار).

أي أن المتغيرات السياسية هي المناخ السياسي السائد في الدولة

الفرد.

مثل أن يحصل الفرد على تقدير أقل مما يستحق في الحالة الثانية .. القرار يعتمد على الجمالة أو تدخل شبكات الاتصالات غير الرسمية فرض واقع غير حقيقي.

في الحالة الرابعة .. القرار متطابق مع طبيعة مستوى أداء الفرد وتزداد ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة كلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي، وكلما اتبعت للمنظمة فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات، وكلما شعروا أن رأيهم المباشر لديه إلمام بجوانب عملهم، وكلما حرص الرئيس المباشر على مناقشتهم للوصول إلى أهداف وخطوات عملية لعلاج نواحي القصور في الأداء.

#### خامساً : عدالة نظم إدارة الأداء :

تعريف عملية " إدارة الأداء " على إنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة .

#### وهناك أهداف أساسية لإدارة الأداء :

١- الأهداف الاستراتيجية أي الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الاستراتيجية من خلال تحديد خصائص العاملين الضارفين على وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من تصميم نظم القياس والتقييم المرتبطة التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة.

٢- الأهداف الإدارية المرتبطة بالحضار قرارات تحديد الأجور والمكافآت وتحديد الاحتياجات التدريبية والأختيار والتعيين. ويشمل الأهداف الإدارية محوراً أساسياً من محاور تحقيق العدالة التنظيمية وذلك لارتباطها المباشر بالمارسات التنظيمية المسببة لإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

٣- أهداف التنمية في الحالات التي يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فيكون هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين.

وخلصة القول أن نظام إدارة الأداء الفعال هو الذي يستطيع أن يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأن يزداد الإدارة بأسس اتخاذ القرارات في العديد من المجالات الإدارية، وأن يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال وسيلة قياس مناسبة لقياس أداء العاملين، وهنا قد يثار تساؤل من المعايير التي يجب توافرها في وسيلة قياس الأداء التي تحقق العدالة التنظيمية والتي يمكن أن تلخصها فيما يلي :

(١) التوافق الاستراتيجي : يعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام تقييم الأداء على المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .. أي تحديد الأدوار التي يجب أن يقوم بها العاملون لتحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية، بحيث يتسنى للعاملين التعرف على المهام والتوجيهات الوظيفية التي يمكن أن تساهم في تحقيق تلك الأهداف.

(٢) الدقة : يعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام إدارة الأداء على قياس كل الجوانب الوظيفية الأساسية لأداء .. أي تحديد كل أبعاد الأداء الوظيفي المطلوبة وأخذها في الاعتبار عند قياس الأداء الوظيفي المتميز.

(٣) التوقيت : يعكس هذا المعيار مدى استقرار أداة القياس .. أي يمكن أن يستخدم أكثر من مدير ونحصل على نفس النتائج تقريبا أي أنها تبعد عن التحكم الشخصي، وكما أن القياس الذي ينصف بالثبات يجب أن يعطي نفس النتائج خلال فترات زمنية طويلة نسبياً.

(٤) القبول : يعكس معيار القبول مدى قبول المديرين والعاملين للمعيار ذاته، وذلك يتطلب إشراك كل من المدير والموظف في تصميم المعيار.

(٥) الموضوع : يعكس معيار الوضوح مدى وضوح المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين وتوضيح الكيفية التي يستطيعون بها العاملون الوفاء بتلك المعايير.

#### ٦- مصادر التحيز في تقييم الأداء :

هناك العديد من مصادر التحيز التي يمكن أن تؤثر على نتائج تقييم الأداء ومن ثم إحساس العاملين بعدم العدالة، وهي تنبع من طبيعة النفس البشرية مثل : العواطف - الاتصالات - القصور الإدراكي ( أو تنبؤ من عدم قدرة الإنسان على تشغيل المعلومات بشكل تام.

أما في سياسة الاستقطاب الخارجي : فيتم في حالة الرغبة في استقطاب كوادر إدارية وظيفية متميزة لا تتوافر ضمن العمالة الحالية في المنظمة، لاكتساب لاستقطاب العمالة الجديدة.

غير أن المخالة في تطبيق سياسة الاستقطاب الخارجي يؤدي إلى إحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية خاصة بين طبقات الإدارة العليا، كما تكثر من المنظمات يقضى العديد من العاملين حياتهم الوظيفية في انتظار لحظة الترقى إلى منصب رفيع في أماكن عملهم، ثم يشاء هؤلاء الأفراد بأصحاب " المخلات " يحقزون من السوء لشغل المناصب العليا فإن إحساسهم بالعدالة التنظيمية ينخفض إلى حد كبير خاصة إذا أصبح هذا النوع من " الإسقاط المظلي " هو النمط السائد في شغل المناصب العليا.

#### ثانياً : عدالة الأجور والمكافآت :

يشتمل عنصر الأجور عاملاً مشتركاً بين مجال جذب العمالة ومجال الاحتفاظ بها كما أن نظم الأجور والمكافآت لا تشمل فقط عناصر الأجور والمكافآت، بل تشمل أيضاً كيفية تقدير تلك العناصر، ومن الواضح أن عدالة الإجراءات يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على إحساس العاملين بالرصا عن سياسات الأجور والمكافآت في المنظمة.

وعندما يشعر العاملين بعدالة الأجور والمكافآت فإن ذلك يؤدي إلى رضا العاملين وتناميهم إلى المنظمة وإحساسهم بالامتثال.

والعكس في حالة عدم العدالة حيث يكون السلوك سلبي في غالب الأمر.

#### ثالثاً : عدالة التدريب :

يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية ومن هنا يستمد أهميته لارتباطه بمتنصر الموارد البشرية.

ويلاحظ أن أهداف التدريب ما هي إلا جزء من الأهداف الكلية للمنظمة.

ولما كانت أهداف العاملين قد تتفق مع أهداف المنظمة وقد تختلف عنها.

فانه يجب على المنظمة أن تربط بين أهدافها وأهداف العاملين بها من خلال عملية التدريب التي يمكن أن تحقق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها عن طريق برامج التدريب التي تفيد الفرد والمنظمة .. أي البرامج التي تلمس مهارات وظيفية يحتاجها الفرد والمنظمة معاً ومن هنا يزداد إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

كما يجب على المنظمة تجنب بعض الممارسات غير العادلة في مجال التدريب مثل :

- التسلخ المؤقت من العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها.

- قصر الاشتراك في البرامج المتميزة (سفر للخارج وبدلات سفر مرتفعة) على طائفة معينة من أصحاب النفوذ التنظيمي.

- معاقبة المتدرب في حالة الرغبة في تطبيق بعض ما تعلمه في برامج التدريب المختلفة.

- اعتبار احتياز برامج التدريب الشرط الوحيد أو شرطاً أساسياً للترقية.

- عدم رغبة إدارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي اكتسبها المتدرب في برنامج تدريبي معين.

رابعا : عدالة نظم تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء من أكثر العمليات الصعوبة على قلب المدير وتحقيق العدالة حيث تتوقف نتائج تقييم الأداء على تفاعل كل من رأي المدير في مستوى أداء الفرد وحقيقة أدائه.

ويمكن التفرقة بين أربع حالات أساسية في هذا المجال :

تقييم المدير

قرار تقييم يحقق العدالة التنظيمية

قرار تقييم لا يحقق العدالة التنظيمية من وجهة نظر الفرد

قرار تقييم لا يحقق العدالة التنظيمية من وجه بظن الزملاء والمنظمة

قرار تقييم يحقق العدالة التنظيمية

في الحالة الأولى .. القرار يعكس نتائج تقييم المدير (النتيجة الأساسية التي توصل إليها المدير من حقيقة ومستوى أداء الفرد)

في الحالة الثانية .. القرار لا يعكس الواقع الفعلي لمستوى أداء

ويمكن تحديد أهم مصادر هذا التحيز كما يلي :

١ - تأثير الهالة Halo Effect ... هي الحالات التي يقيم فيها المدير على أساس توافر خاصية إيجابية واحدة لدى الموظف مثل الطاعة العمياء مثلاً.

٢ - تأثير القرون Horns Effect ... هي الحالات التي يتأثر فيها المدير بخاصية سلبية واحدة ويقيم أداء الفرد كله على أنه دون المستوى في ضوء ذلك.

٣ - اللينونة في التقييم Leniency ... هي الحالات التي يعطي فيها المدير تقديرات مرتفعة لكل العاملين.

٤ - التشدد في التقييم Strictness ... هي الحالات التي يعطي فيها المدير تقديرات منخفضة لكل العاملين.

٥ - النزعة المركزية في التقييم Central Tendency ... حيث يعطي المدير تقديرات متوسطة لكل العاملين.

٦ - تحيز التشابه Similarity ... حيث يفضل المدير العاملين الذين يشبهونه ، فهو يفترض أنه كله وأن نفس الصفة تنسحب على الذين يشابهونه نفس الصفات [من نفس البلد - نفس النوع - نفس التعليم ...]

● **مدخل حديث للعدالة التقييمية :**

إن الاعتماد على مصدر واحد لتقييم الأداء يؤثر سلباً على إحساس الفرد بالعدالة ولتلافى هذا العيب تنهج معظم المنظمات الحديثة إلى

الاعتماد على ما يسمى بتقييم ٣٦٠ درجة والذي يعتمد على تنوع مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء الموظف مثل :

الرئيس المباشر - زملاء العمل - الرؤوسين - الموظف نفسه - العملاء

● **تحقيق العدالة باستخدام نماذج الجدارة :**

تتطلب عملية الربط بين العدالة التنظيمية ونماذج الجدارة تعريضاً دقيقاً لكل من مفاهيم " الجدارة " و " نماذج الجدارة " وينبع أهمية

تحديد هذه المفاهيم من حقيقة أنها تمثل العدالة التنظيمية لبيانها وتطبيقها وقياس النتائج النهائية للجهود الإدارية الرامية إلى تحقيق

العدالة التنظيمية.

أولاً - المفاهيم الأساسية للجدارة :

■ المدخل ■ المفهوم ■ العامل

الجدارة هي تعبير عن الخصائص التي يمتلكها الفرد والتي تؤدي إلى زيادة كفاءة وتغير الأداء الوظيفي.

■ العمل ■ هي تحديد الأنشطة اللازمة لأداء وظيفة معينة والتي يتم ترجمتها فيما بعد إلى خصائص وسمات شخصية تشاغل الوظيفية.

الجدارة الوظيفية : الأوصال التي يقوم بها المديرين مثل إدارة العمليات والأفراد والمعلومات والأموال.

الجدارة الشخصية : الموصفات الشخصية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الجدارة الوظيفية.

ويتضح من المفاهيم السابقة للجدارة أنها تدور في فلك الربط بين جدارة الفرد من ناحية والوظيفة من ناحية أخرى.

ويمكن تحقيق العدالة التنظيمية من طريق تقسيم المكونات الأساسية للجدارة لدى العاملين بما يؤدي إلى زيادة العاملين على تحسين

مسترجعاتهم ( عدالة التوزيع ) من خلال الأظلمات إلى وسائل تحقيق تلك المخرجات ( عدالة الإجراءات ) .

وفي ضوء ذلك يمكن القول إن العدالة التنظيمية تتحقق في ضوء التفاعل بين الوظيفة وشاغليها ، وحقيقة الأمر فإن مجموعة المداخل التي

تركز على العامل إنما تركز على مداخلات العدالة ، هي حين أن المداخل التي تركز على الوظيفة إنما تركز على مخرجات العدالة ، ومن ثم فإن الربط بينهما يعتبر ضرورة عملية.

ثانياً - نماذج الجدارة :

يعرف نموذج الجدارة في أنه وسيلة وصفية تحدد المهارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين بدرجة

عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويتضح من التعريف السابق أن نماذج الجدارة هي تحديد مجموعة السلوكيات التي تفرق بين أصحاب الأداء المتميز وأصحاب الأداء المتوسط بما يؤدي إلى إحساس العاملين بالمساواة ومن ثم

العدالة التنظيمية كذلك يمكن النظر إليها على أنها أداة لاتخاذ القرارات التي تصف مجموعة القرارات اللازمة لأداء وظيفة معينة

وبما يحقق العدالة التنظيمية.

كما أنها تتحقق للمنظمة فرصة لاتخاذ القرارات بشكل موضوعي عن طريق تفاعل عوامل التقييم الشخصي والتي يمكن أن تؤثر سلباً على

إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، والاعتماد على مجموعة موضوعية من المعايير السلوكية والتي يمكن أن تؤثر إيجابياً على إحساس

العاملين بالعدالة التنظيمية ، تلك المعايير هي ما يطلق عليها معايير الجدارة ، والتي يجب أن تصنف بالمعيارية والنقطة الإحصائية وأن تكون

مرتبطة بالوظيفة ذاتها ، وفي ضوء ذلك فإن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمة عند رغبتها في زيادة عدالة نظم الأجور على سبيل المثال هو

كيفية تحويل فكرة الجدارة إلى خصائص يمكن قياسها بحيث تكون معياراً صافياً لتحديد الأجور ، فلا شك أن العامل المتغير لابد أن

يحصل على أجر أعلى من الأجر الذي يحصل عليه العامل غير المتميز . ويتطلب تحقيق العدالة التنظيمية من خلال استخدام نماذج

الجدارة مراعاة فروق العدالة بين المنظمات ، فقد تستخدم المنظمة نماذج جاهزة ( مستورة ) دون مراعاة الظروف الخاصة بها مما يؤدي إلى

انخفاض إحساس العاملين بها بالعدالة . ويضطر النظم عما إذا كانت المنظمة سوف تبني نموذجاً خاصاً بها أو

أنها سوف تعتمد على نماذج جاهزة . وإن العبرة الأساسية هي مدى قبول العاملين بالنظام لهذا النموذج ومدى إسهامهم بصداته وذلك من خلال

فهمهم للعمل بناءً على خبراتهم الشخصية .

● **كيف يمكن زيادة فعالية نماذج الجدارة في تحقيق العدالة التنظيمية ؟**

بصفة عامة يمكن زيادة تلك الفعالية من خلال التأكيد على ما يلي :

- الفرد شريك في تحقيق العدالة ... العدالة عملية تفاعلية طرفاها الأساسيان هما المنظمة والمعاملون ، ومن ثم فإنها تتطلب جهداً مشتركاً بين الطرفين لتحقيقها.

- تحديد فجوة العدالة ... الناتجة عن صعوبة تخلص الفرد من المفارسات الأدارية التي اعتاد عليها لفترات طويلة واحتياجه لممارسات

إدارية جديدة تتطلبه لتفعل الوظيفة ويتبع التعلم الذاتي تحديد هذه الفجوة وتقليصها ومن ثم زيادة إحساس العاملين بالعدالة .

- تشجيع التمييز من داخل المنظمة ... وذلك تماشي ثقافة الفرد مع ثقافة المنظمة ، ومراعاة تقديم البرامج التي تهدف إلى إكساب

العاملين المهارات الأساسية اللازمة لتحقيق مكونات نماذج الجدارة . ارتباط العدالة بالدور الوظيفي ... ترتبط نماذج الجدارة بالدور

الوظيفي أكثر من كونها نماذج عامة ، فمثلاً يمكن أن تختلف مكونات نموذج الجدارة للمدير المالي عن مكونات نموذج الجدارة لأخصائي

التحليل المالي ، وكذلك تختلف مكونات جدارة المديرين على المستويات الإدارية المختلفة أو نفس المديرين من صناعة أخرى .

لذلك لابد أن تأخذ في الحسبان التنوع والتباين في قدرات العاملين وطبيعة وظائفهم .

وبخاصة القول أن نماذج الجدارة هي وسيلة إدارية مناسبة لتحقيق العدالة التنظيمية . وتوظيف الاستفادة من هذه الجدارة يتحقق عن

طريق تقمير تأثير سلوك العاملين على تصميم وتطبيق تلك النماذج من جانب ، ولضمان ذلك التماثل على إحداث تفسير إيجابي على إحساس

العاملين بالعدالة التنظيمية من جانب آخر .

وفي النهاية نود التأكيد على ضرورة الإهتمام بتنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية حيث يؤدي إحساس العاملين بالعدالة

التنظيمية إلى تقوية رغبة العاملين على أداء أقوى وذلك من خلال : مراعاة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت على العاملين ،

- إتباع إجراءات مسحية وموضوعية منذ تطبيق القرارات المتعلقة بهم يستحق المكافآت وتقييم العاملين .

- عدالة التعامل بين الرئيس والموظفين .

● **المرجع**

١ - عادل محمد زايد " العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية " - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - ٢٠٠٦ .

٢ - الإدارة المركزية للبحوث " المداخل الإدارية الحديثة " - الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة - ٢٠٠١ .

٣ - أميرة محمد رفعت حواش " أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية " رسالة دكتوراه - جامعة القاهرة ٢٠٠٢ .

## دور الإصلاح الإداري في تفعيل الرقابة المالية والإدارية

### ضرورة تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة كإجراءات وقائية في معارضة الفساد وتطوير قدرات ومهارات العاملين بالأجهزة



إعداد: نسور الهدى توكل  
كبير باحثين بقطاع التطوير بالجهاز

■ الإسهام في مواجهة التحديات الإدارية العربية القائمة والمستقبلية.  
■ الاهتمام بالتنمية الإدارية في الدول العربية الأكثر احتياجاً بما يساعد على تقليص المحوة التنموية بين أقطار الوطن العربي.

ثانياً، مفاهيم الإصلاح الإداري  
أوضحت الورقة مفاهيم الإصلاح الإداري بتعاريفه المتعددة وأكدت على عدم وجود نظرية موحدة ومتفق عليها في ذلك الخصوص، ويعد ذلك إلى أن الإدارة في نتائج للثقافة والمجتمع الذي تعيش فيه، وتعكس قيم المجتمع وبالتالي تحد من صلاحية أي ممانعة شاملة وعامة. ولا توجد وصفة تصلح للتطبيق في جميع البلاد. وأن الإصلاح لا بد أن يتضمن البيئة الكلية بمختلف مكوناتها وعلاقتها السياسية والاقتصادية والشفافية والاجتماعية. وعلى كل دولة تكيف برامجها وخططها للإصلاح الإداري وفقاً لطروفاها الخاصة ونظمها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ثالثاً، استراتيجيات الإصلاح الإداري:  
ناولت الورقة استراتيجيات الإصلاح الإداري لقطاعين: نطاق الإصلاح الإداري - درجة شمول الإصلاح الإداري لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة.

نطاق الإصلاح الإداري: حيث تركز الاستراتيجية على عناصر محدودة أو أن تشمل مختلف العناصر والعوامل الرئيسية التي تؤثر في فعالية الأداء. درجة شمول الإصلاح الإداري لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة بمعنى أن يركز التطوير على عدد محدود من المنظمات أو قطاعات محدودة من الجهاز الإداري للدولة لا اعتبارات اقتصادية وسياسية.

أ. استراتيجية إصلاح جزلي: مثال إعادة تصميم الهياكل التنظيمية أو تدريب الإدارة العليا أو تطوير نظم المعلومات وهي استراتيجية محدودة النطاق وعلى ذلك يكون اثرها على تحسين مستوى الأداء محدود.

ب. استراتيجية الإصلاح الإداري: ومنها تطوير وصف وتوصيف الوظائف في الجهاز الحكومي أو تطوير الهياكل التنظيمية لمنظماته، وتستخدم إذا كان هناك جانب معين من النظام الإداري يعاني قصوراً شديداً يقتضي علاجاً فورياً عاماً يشمل منظمات الجهاز الحكومي.

ت. استراتيجية الإصلاح القطاعي: وتشمل عدد محدود من المنظمات الحكومية وتتركز على متطلبات التطوير اللازمة لرفع مستوى أدائها. وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن التطوير يشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية ومنظمة التخطيط ونظم معايير الرقابة وتقويم الأداء وهياكل الأجور والحوافز ومعايير اختيار القيادات ومناخ العمل.

ث. استراتيجية الإصلاح الشامل: وتشمل هذه الاستراتيجية جهود الإصلاح الإداري الشامل في كل أو معظم قطاعات ومنظمات الجهاز الحكومي ويعتمد نجاحها على العوامل التالية:

■ الإرادة السياسية. بمعنى تبني القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير الإداري الشامل.

■ المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم وتؤازر إصلاح نظم إدارة

عقدت المنظمة العربية للتنمية الإدارية اجتماعها السنوي الثامن لقيادات الأجهزة المركزية للتطوير والإصلاح الإداري خلال شهر أغسطس الماضي في القاهرة لمدة ثلاث أيام لتحقيق التنمية الإدارية في الوطن العربي بما يخدم التنمية الشاملة، بهدف مناقشة دور الإصلاح في تفعيل دور الرقابة المالية والإدارية، وتوفير فرص تبادل الخبرات والإمكانيات الإدارية بين الدول العربية وتيسيراً لاستفادة الأقطار العربية من بعضها البعض من خلال عرض التجارب الإبداعية الناجحة وتعميمها، وتوفير أطر التفاعل بين قيادات الخدمة المدنية وخبراء التطوير الإداري والتنمية الإدارية في الوطن العربي. وقد شاركت في هذا الاجتماع تسعة دول عربية هي ( المملكة العربية السعودية - فلسطين - الجمهورية اليمنية - جمهورية مصر العربية - الجمهورية العربية السورية - دولة قطر - المملكة المغربية - جمهورية السودان - سلطنة عمان ). وقدم ممثلوها أوراق عمل تتجارب إدارية ناجحة تم تطبيقها بهذه الأقطار دارت كلها حول محور دور الإصلاح الإداري في تفعيل الرقابة المالية والإدارية واستعراضها المجتمعون كالتالي:

### ورقة عمل المنظمة عن تطوير دور الإصلاح الإداري في تفعيل الرقابة المالية والإدارية

وقد تناولت الورقة النقاط التالية:

- أولاً: دور المنظمة في التطوير والتنمية الإدارية في الوطن العربي.
- الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية في الوطن العربي بما يخدم قضايا التنمية الشاملة.
- وضع وتطوير استراتيجية قومية للتنمية الإدارية في الوطن العربي.
- تنمية الإنسان العربي وتحسين قدراته الإبداعية.
- إثراء الفكر الإداري والممارسة الإدارية العربية.
- دراسة ونشر التجارب الإدارية المتميزة المعاصرة.
- إبراز دور الإدارة في تحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية.
- اعتبار التطوير الإداري عملية مستمرة لواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية.

الاهتمام بالآفاق الدني لمعارضة السلوكيات  
السياسية ضمانة للرقابة الذاتية

الحيز الحكومي.

■ فعالية الدور الرقابي الخارجي للمؤسسة التشريعية وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية على الحكومة.

■ تطوير وتغيير في نظم التعليم، والبناء الاجتماعي ( هيكل القيم والسلوكيات السائدة).

■ تضاهي الجهود الإصلاحية الرامية إلى تنمية الجوانب المجتمعية الأخرى السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

رابعا، **تجوية الإصلاح الإداري في الوطن العربي**

استعرضت الورقة بعض تجارب الدول العربية التي تم تطبيقها في مجال الإصلاح الإداري فقد كان نتيجة لتطورات الاقتصادية والمالية والاجتماعية التي أثرت على اقتصاد الدول العربية أن بدأت عملية ربط أهداف برنامج الإصلاح الإداري في بالتوجه نحو خدمة أهداف التحول الاقتصادي مثل الخصخصة والاستثمار وتحديث قواعد المعلومات ومعالجة فائض العمالة وتطوير نظام الخدمة المدنية بهدف تحسين أداء الجهاز الحكومي من خلال تقليص الوزارات والتوجيه نحو اللامركزية وإزالة الازدواجية بين الأنشطة التي تقوم بها الوزارات الحكومية وذلك التشابه في الاختصاصات ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين وتبسيط الإجراءات وإعداد أدلة الخدمات ومكتب خدمة المواطنين والاهتمام بالخدمة الإلكترونية. ويمكن تصنيف محاولات الإصلاح الإداري في الوطن العربي في الجوانب التطويرية التالية:

١- **التحول نحو الدولة الجديد من خلال إدخال التعديلات الجوهرية على البنية التنظيمية للدولة.**

فقد أخذت بعض الدول العربية بتدعيم القطاع الخاص، فهي السودان قد تبني المركزية واللامركزية / الفيدرالية والإقليمية وتحديد أجهزة الحكم الاتحادي والدوائر والمحافظات والمجليات وتحديد اختصاصات وهيكل السلطة التنفيذية من المستويات الأخرى... أما في مصر فقد تم توجيه منذ عام ١٩٩١ نحو التحول الاقتصادي من خلال الخصخصة... واستطاعت موريتانيا خصخصة عملية تفريغ البضائع في ميناء نواكشوط مما ساعد المداينة على أن يكون رافد الاقتصاد قومي بعد أن كان صعباً على الاقتصاد... أما الجمهورية العربية الليبية، الإدارة الشعبية التي تم بموجبها إعادة تنظيم الأمانات المركزية بما يضمن نقل الاختصاصات التنفيذية إلى اللجان الشعبية النوعية في البلديات.

٢- **التطوير التنظيمي لهايكل ومهام الأجهزة الإدارية**

تطبق كل الدول العربية بين الحين والآخر إعادة هيكلة الجهاز الحكومي أو إعادة تنظيمه لإزالة التداخل والازدواجية. فهي الكويت تبنت الدولة مشروع مع التشابك في اختصاصات بين الجهات الحكومية وفي السعودية طبق مشروع تنظيم إداري شامل للأجهزة الحكومية - وبُيّنت الجمهورية اللبنانية مشروع تطوير الأداء المؤسسي

٣- **إزالة التعقيدات البيروقراطية من خلال تبني برنامج تبسيط الإجراءات لتحسين خدمة المواطن**

في هذا الصدد فقد تبنت المملكة الأردنية الهاشمية برنامجاً مكملاً لتبسيط الإجراءات استخدمت فيه عدة أساليب وسبل مثل مكتب خدمة الجمهور واستخدام أدلة الخدمات، ولجان الجمهورية التونسية إلى وضع برنامج شامل ومكتمل للتخفيف من الإجراءات الإدارية عرفت ببرنامجه تبسيط سطر العمل الإداري في مختلف القطاعات واستحدثت نظم الشباك الواحد لوكالة النشوق للصناعة والحائز على نظام الجودة ISO لتسهيل إجراءات التصديقات للمستثمرين، كما تبنت أيضاً تجربة الموقف الإداري في إطار الجهود المبذولة لتحسين العلاقات بين الإدارة والمواطن ولغرض النزاعات التي تنشأ نتيجة التعامل بينهم... وبُيّنت وزارة التجارة بمملكة البحرين مشروع "المحطة الواحدة" لإنجاز جميع ما يحتاجه المستثمر من خدمات.

٤- **تنمية القوى العاملة في الجهاز الحكومي ورفع كفاءتها الإنتاجية عن طريق التدريب والإعداد**

اهتمت الدول العربية بالعنصر البشري فكانت التجربة التونسية التي تهتم بالوظيفة العامة والتعليم والتدريب، فطبقت الكويت مشروع التوظيف المركزي الإلكتروني ويتم من خلاله حصر الوظائف الشاغرة في الجهات الإدارية وحصر الأفراد الباحثين عن عمل ليتم توزيع العمالة بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب - وفي معاد بعد نجاح تجربة

البنك المركزي في توظيف الوظائف في القطاع المصرفي عهدت حكومة سلطنة عمان إلى كلية الدراسات المصرفية ومالية بوضع أهداف مرحلية لتطبيق برنامج مشابه في المؤسسات الأخرى - أما في المملكة المغربية فقد اهتمت بمشروع تقييم أداء الموظفين القائم على أسس إشراك الموظف في عملية تقييم أدائه، ويساعد هذا النظام في تحطيط البرامج التدريبية وتحطيط وإدارة الموارد البشرية- أما كل من المملكة العربية السعودية والملكة الأردنية الهاشمية فقد اهتمتا بمشروع ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي لتسهيل عملية التحطيط والاستعداد لمواجهة متطلبات المستقبل الوظيفية، وبُيّنت المملكة العربية السعودية مشروع تصنيف الوظائف الشامل الذي تم تسجيله في دليل متكامل والذي أدى إلى ربط إنشاء الوظائف بالاحتياج الفعلي وربط التدريب وفتح الأقسام جديد في الجامعات وفق متطلبات الوظائف وتبني دولة فلسطين مشروع موحّد للابتعاث والتدريب بحيث تكون مبنية على الحاجة وليست الفرص المتوفرة من المانحين فقط، وإتباع إجراءات واضحة يتم التقيد بها من جميع الأجهزة والمؤسسات الحكومية الأخرى.

٥- **استكمال وتطوير كافة القوانين واللوائح والتشريعات العامة والخاصة.**

اهتمت الدول العربية بتحديث وتطوير القوانين المنظمة لشؤون الخدمة المدنية والجهاز الحكومي والقطاع العام بما يواكب التوجهات المعاصرة في نظم الإدارة وبما يكفل العدل وتكافؤ الفرص واحترام الوظيفة العامة التي يجب أن تنسج بالقائمة والفعاية الإدارية في أهدافها وعلاقتها مع الجمهور وضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات من جهة والأداء المحاذي للموظف في تقديم الخدمات للمواطن بشفافيتها نامة - فهي السودان جهاز الرقابة الإدارية وجهاز الحسبة، وفي المملكة الأردنية الهاشمية الجهاز المختص هو ديوان الرقابة والتفتيش، وفي مصر جهاز الرقابة الإدارية، وفي جمهورية الجزائر نجد أن المديرية العامة للوظيفية العامة من مهامها الأساسية رقابة مشروعات القرارات العمودية، وفي هذا الإطار ابتكرت الجمهورية التونسية مشروع "المواطن الرقيب" كوسيلة لإشراك المواطنين في عملية الرقابة الإدارية. كما أنشأت المملكة المغربية ديوان المظالم ليكون رقابياً على تنفيذ القوانين واللوائح وسلوكيات العاملين بالدولة.

٦- **إنشاء وتطوير الأجهزة الاستراتيجية التي تساهم في تفعيل وضع السياسات واتخاذ القرارات**

تعتبر الأجهزة الاستراتيجية بطبيعتها أجهزة مساندة ترفع من كفاءة وفعالية قدرة الأجهزة الأخرى في التفاعل مع مقتضيات الأوضاع السائدة للوصول لأفضل السياسات والقرارات المطبقة.

وقد أدركت مصر منذ وقت بعيد أهمية إشراك في الثورة التكنولوجية الجديدة للحفاض على دورها الريادي ومن أجل تحقيق التنمية الشاملة، لذلك أنشأت مركز المعلومات معاد القرار مع أجل تطوير وتفعيل الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرارات.

أما التخطيط كوظيفة هامة في الإدارة لضبط مسارات التنمية فقد اهتمت بها دول معينة دون أخرى ووضعت كوزارة قائمة بذاتها كما هو الحال في دولة الإمارات العربية المتحدة، وللمملكة الأردنية الهاشمية، ودولة الكويت، أما المراكز الاستراتيجية التي تساهم في رسم التوجهات الاستراتيجية والخطة التنموية قد تبنتها بعض الدول العربية لتذكر منها على سبيل المثال الجريدة الجمهورية التونسية المتمثلة في العهد التونسي للدراسات الاستراتيجية.

٧- **إدخال المفاهيم الحديثة في الإدارة بفرض تطوير الأداء**

من أجل تطوير نظم العمل وتحديث أساليبها بفرض تطوير الأداء اهتمت بعض الدول بإدخال مفهوم الجودة الشاملة منها على وجه الخصوص إمارة دبي التي أنشأت "برنامج دبي للأداء المتميز" للارتقاء بجودة أداء الدوائر من خلال الجوائز التي تمنح، كما تمكنت دولة الإمارات العربية المتحدة من إدخال مفهوم جودات آخر وهو تطبيق مؤازرة البرامج والأداء في إعداد المؤازرة العامة بوزارة الاتحادية وقد بدأت بمشروع وزارة المالية والصناعة. كما أعدت الوزارة نظام الدفع الإلكتروني لتحسين رسوم الخدمات الحكومية وفي الجمهورية اليمنية تبنت وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بناء وتنفيذ برنامج جائزة التجديد في تطوير الخدمات



تحقيق مبدأ الشفافية من خلال إعلام المواطنين بكافة متطلبات الحصول على الخدمة ، وكذا تحقيق وحدة المعاملة بين جميع المواطنين على المستوى المحلي.

فقد تم إصدار نماذج مطورة للحصول على الخدمات الحكومية تحقق مبدأ الشفافية من خلال ثلاث محاور مبنية خلف النموذج هي:

■ المستندات والأوراق المطلوبة .

■ المبالغ المقررة للحصول على الخدمة .

■ التوقيتات المحددة لإنجاز الخدمة .

كما تضمنت الأهداف والجها وأرقام التليفونات التي يلجأ إليها المواطن لتبليغ شكواه في حالة عدم حصوله على الخدمة في التوقيت المحدد ، أو طلب مستندات أو مبالغ إضافية تحت أي مسمى . ومن هذه الجها هيلة الرقابة الإدارية / مكاتب الرقابة الإدارية بالمحافظات .

وتكشمره للتعاون الوثيق بين الجها المركزي للتنظيم والإدارة ووزارة التنمية الإدارية والتنسيق بينهما فقد تمت الإنجازات التالية:

١ . تم إنشاء قاعدة بيانات للخدمات الجماهيرية ومنها من خلال شبكة الانترنت على موقع بوابة الحكومة المصرية [www.egypt.gov.eg](http://www.egypt.gov.eg) ويمكن لطلاب الخدمة إرسال أي مقترحات من خلال البريد الإلكتروني لوزارة التنمية الإدارية أو الوحدة المعنية بأداء الخدمة مباشرة من طريق موقعها على شبكة الانترنت.

٢ . تم تنفيذ برنامج تدريبي للمعاملين في مجال تقديم الخدمات الجماهيرية ( مؤدين / مسئولين ) المتصلين مباشرة بالجمهور بهدف فصل وتنمية مهاراتهم وكسابهم مهارات جديدة في فن التعامل مع الجمهور لرفع مستوى الأداء من خلال تركيزهم بالاتجاهات الحديثة لكيفية استقبال طالبي الخدمات ومعاونتهم في الحصول عليها - وقد تم تدريب أربعة وعشرون ألف موظف بجميع محافظات الجمهورية.

٣ . تم تصميم وتنفيذ لوحات إرشادية تتضمن المستندات والأوراق المطلوبة والرسوم المقررة والتوقيتات المحددة لإنجاز الخدمة للخدمات الحكومية التي تقدمها ( وحدات الإدارة المحلية / قطاع الصحة والسكان ) وتم تشبيكها في مواقع تقديم هذه الخدمات وفي مكان بارز وواضح للجمهور.

وتوالت فاعليات المؤشر وقد تخضع عن التوصيات التالية:

أولاً: العمل على اجتثاث الفساد بألوانه ( سياسي ، إداري ، مالي ) ووضع الآليات التي تساعد على ذلك.

ثانياً: وضع استراتيجية للتطوير والإصلاح الإداري تشتمل على رؤية واضحة وشمولية لبرنامج مستمر.

ثالثاً: وضع الخطط الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية الكفيلة بدعم التوجهات نحو رقابة إدارية ومالية فاعلة.

رابعاً: أهمية تقيع العملية الرقابية من خلال برنامج شامل للتنمية الإدارية يحاكي واقع الجهاز الحكومي وسبل تطويره.

خامساً: التأكيد على أهمية الربط بين مدخل التطوير الإداري والعملية الرقابية بصورها المتعددة.

سادساً: العمل على التكامل بين أجهزة الرقابة الإدارية والمالية وتفعيل تقاريرها وتنفيذ توصياتها.

سابعاً: ضرورة تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة كإجراء وقائي في محاربة الفساد.

ثامناً: تطوير قدرات ومهارات العاملين بالأجهزة الحكومية وتوفير القومات اللازمة لذلك.

تاسعاً: الاهتمام بدعم روح الانتماء للإدارة والجهة التي يعمل بها الموظف.

عاشراً: الاهتمام بالبورع الديني لمحاربة التوكيدات السلبية ضماناً للرقابة الذاتية.

حادي عشر: ضرورة أن يشمل كل جهاز إداري على وحدة رقابة داخلية لتصبح الاختلالات وبلوغ الأهداف الرموه.

ثاني عشر: تبسيط الإجراءات القضائية لبت بسرعة في قضايا المال العام التي ترفع من أجهزة الرقابة.

ثالث عشر: دعم الاجتماعات المهنية السنوية التي تعقدتها المنظمة لتأهيل الخبراء

العامة بهدف التطوير والارتقاء بمستوي الأداء للخدمات العامة ونشر مفاهيم الابتكار والتجديد وتطوير أساليب وإجراءات العمل وتقديم الخدمات للمواطنين بأسلوب متميز وفي دولة فاعلة تشجعت المؤسسة العامة للكهربية والماء من إدخال المفهوم الحديث للإدارة المصروف بالتوريد عند الحاجة وذلك لتطوير حاجة المؤسسة عدم اللزم بأدنى تكلفة مع البقة والسبعة في الإنجاز. كما قامت دولة الكويت بإدخال قياس الأداء الكلي في وزارة التخطيط . واستطاعت أيضاً تطبيق مشروع الفيزيا الاليترونكية وهي عبارة عن محاولة تأشير دخول البلاد ألياً وذلك من خلال تجربة الخطوط الجوية الكويتية - أما إدخال مفهوم الحكومة الاليترونكية كأحد مفاهيم الإدارة الحديثة فقد حققت فيه الدول العربية إنجازات متفارقة.

وتوالت فاعليات الاجتماع على مدى أربعة جلسات تم فيها عرض ومناقشة الأوراق المقدمة ومنها الورقة التي أعلنها وزارة الدولة للتنمية الإدارية بعنوان " مداخل التطوير الإداري للمنظمات الحكومية لإحكام الرقابة على المال العام " . ركزت الورقة على ضرورة مواجهة الفساد الإداري واستبداله بالعدو الأساسي للتنمية كما ترتب عليه من إصدار لعمال العام ، وأوضحت الوسائل الواجب إتخاذها لإحكام الرقابة على إنفاقه بما يضمن استخدام موارد الدولة وفقاً للمسارات المحددة لإضافتها في احتياجات المجتمع وبما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية . كما تناولت الورقة أيضاً جهود وإسهامات وزارة التنمية الإدارية في مواجهة الفساد وأساليب

وسائل سد مناعه على المستوى المركزي ومنها :

١) تغيير وتطوير نظم تقديم الخدمات الحكومية والتشريك على مبدأ مقدم الخدمة التي يقوم بتأنيها عن المواطن في الحصول على الخدمات.

٢) تصدق نماذج تقديم الخدمات باستحداث قنوات ووافد جديدة وانتشارها في شتى مواقع التجمعات السكانية.

٣) استخدام التكنولوجيا الحديثة للكشف المبكر للانحرافات مشروع إمكانية الوحدات الحسابية

■ إمكانية اتصال المشتريات والمخازن الحكومية.

■ مواجهة مشكلة الفطوات غير البررة ومعالجة الرشوة.

■ الحاسبة والمساءلة لأفادار المال العام.

■ خلق نظام فعال لخدمة المواطنين وتلقي شكواهم وتوفير آلية لتعامتها.

٤) وسائل حماية الموظف العام والمباينة بينه وبين دوافع الانحراف، زيادة أجور العاملين

■ ريادة المرقبات

■ صدور القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بشأن كادر المعلم.

رفع الأجور المقتررة لأطباء وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. تحسين الأوضاع الوظيفية والأدبية لموظفي الدولة.

الفصل بين طالب الخدمة ومؤديها للمباينة بين الموظف وأسباب الانحراف.

كما تضمنت الورقة آليات الحفاظ على المال العام على المستوى

اللامركزي

■ رفع كفاءة العاملين أنشطة الشؤون المالية ( التدريب ) .

■ تأكيد البعد الأخلاقي في أداء الوظيفة العامة.

تطوير إدارات الشؤون المالية والاهتمام بالرقابة المالية الداخلية.

ومن التجارب المصرية التي عرضت في المؤمر ما أوضحه عضو الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة المؤمر في قطاع التطوير عن ما تم إنجازه في مجال تطوير نظم وأساليب العمل من تبسيط إجراءات لعدد ٧٦ خدمة

حكومية من الخدمات الحيوية وثيقة الصلة بالمواطنين منها ٣١٣ خدمة تؤدي على المستوى المحلي ( ٤٣٣ ) خدمة تؤدي على المستوى المركزي. تم ذلك

في إطار توجيهات القيادة السياسية لرفع المعايير عن المواطنين عند تعاملهم مع وحدات الجهاز الإداري للدولة ، وفي إطار جهود الجهاز

التواصل للارتقاء بمستوي أداء الخدمات الحكومية وتحقيق المزيد من التيسيرات للمواطنين في حصولهم على الخدمات الحكومية . فقد تبني الجهاز اعتباراً من عام ١٩٩٧ منهجاً جدياً يهدف إلى تحقيق تطلعات

المعاملين في حصولهم على الخدمات بالجودة والشكل اللائق . وكذا عدم جور الثقة بينهم وبين الوحدات الإدارية بما يحقق انطباعاً قوياً لديهم بأن هذه الوحدات تعمل جميعها على خدمتهم ، ويرتكز هذا النهج على

# هل تنجح دول العالم في إدارة الأزمة المالية؟

تقرير أعده: جمال سيد عبد العال

لقد فرضت الأزمة المالية العالمية وضغوط التباطؤ الاقتصادي العالمي نفسها على جميع دول العالم وبدأت الاجتماعات والندوات والمؤتمرات لمناقشة تداعيات الأزمة على الوضع الاقتصادي العالمي وخاصة الدول النامية وحذرت غالبية المناقشات من تأثيراتها على الأوضاع الاقتصادية ومعدلات النمو وخطط التنمية وركزت على تعزيز التعاون المشترك والعلاقات الاقتصادية والتجارية والاستثمارية للمساهمة في صياغة حلول عملية للأزمة تضمن زيادة إنتاج الغذاء من السلع الرئيسية وفي مقدمتها القمح والأرز والذرة والبقوليات لتوفير احتياجات الاستهلاك التي تتصاعد بمعدلات مرتفعة في الوقت الذي يقل العروض فيه من الإنتاج الفدائي في السوق العالمية من بعض المحاصيل المهمة مع توسع أمريكا والدول الصناعية الكبرى في استخدامها لإنتاج الوقود الحيوي .. مع ضرورة اتخاذ إجراءات عاجلة على مستوى كل دولة وعلى مستوى كل تجمع إقليمي ومواجهة سلبيات الأزمة المالية العالية وتأثيراتها على النظام المصرفي والمالي والبورصات في هذه الدول .

## الولايات المتحدة الأمريكية والأزمة المالية :

بمجرد أن شهدت الولايات المتحدة أزمة مالية عنيفة انتقلت عدوها إلى الأسواق المالية لمختلف الدول وابت علاها سعيها . ولم تعد الأزمة الأمريكية الحالية جزئياً تقتصر على العقارات بل أصبحت شاملة تؤثر مباشرة على الاستهلاك المادي الذي يشكل ثلاثة أرباع الاقتصاد الأمريكي وهو بمثابة الأساس الذي ترتكز عليه حسابات معدلات النمو . ولا تأتي الأزمات المالية من فراغ بل تتفاعل مع الوضع الاقتصادي الكلي الذي يعاني في الولايات المتحدة من مشاكل خطيرة في مقدمتها عجز الميرانية واختلال الميزان التجاري وتعاقم المديونية الخاصة والعامة إضافة إلى الارتفاع المستمر لمؤشرات البطالة والتضخم والفقر . وفي يناير من العام الحالي خسر مؤشرات الأسهم الأمريكية داو جونز ١.٦٪ وناسداك ١.٩٪ لكن ارتفاع هذه النسبة أو تلك لا تفكس بالضرورة درجة خطورة الوضع الاقتصادي والمالي الأمريكي الحالي .

## المعالجة الأمريكية وحدودها

هورت الإدارة الأمريكية تخصيص نحو ١٥٠ مليار دولار من خلال خطة حوافز مالية تتضمن إعانات ضريبية منها ستين منها ١٠٠ مليار للأفراد و ٥٠ مليار للشركات. يهدف هذا الإجراء إلى زيادة الاستهلاك لتنشيط الاقتصاد . ولكن هذا المبلغ لا يعطي سوى ١.٥٪ من الديون الضريبية المقابلة ٣ و ٣٠٪ من ديون الشركات وبالتالي لا يكفي لمعالجة الأزمة مما يفسر استمرار هبوط المؤشر العام في البورصات العالمية بعد إعلان هذه الحوافز المالية . كما أجرى مجلس الاحتياطي الاتحادي (البنك المركزي الأمريكي) تعديلاً على أسعار الفائدة قدره ٠.٥٠ نقطة مئوية لتصل النسبة إلى ٣.٧٥٪ . ويهدف هذا الإجراء إلى تسهيل اللجوء إلى القروض المصرفية للاستثمار وحث الأفراد على زيادة الإنفاق . ودخلت الولايات المتحدة في دوامة الأزمات المالية التي تستوجب في كل مرة تقليص سعر الفائدة وسيفقد البنك المركزي أحد أهم أدواته لمعالجة هبوط قيم الأسهم عندما يصل سعر الفائدة إلى الصفر كما هو الحال في اليابان .

وكان سعر الفائدة الأمريكية في عام ٢٠٠٧ بمقدار ٥.٢٥٪ ونسبة التضخم ٣.٢٪ أي أن السعر الحقيقي للفائدة (السعر الاسمي بعد طرح نسبة التضخم) إيجابي قدره ٢.٦١٪ وفي مطلع عام ٢٠٠٨ وبسبب الأزمة المالية

إن هناك مخاطر حقيقية من تراجع صادرات الدول النامية في السوق العالمية بشكل ملحوظ في ظل دخول اقتصادات الدول الصناعية الكبرى إلى مرحلة التباطؤ الاقتصادي خاصة في أمريكا وأوروبا ويؤثر مخاوف حقيقية من تصاعدية ركود اقتصادي واضح مع العام المقبل، وهو ما قد عليه لتأثير المنظمات الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للانشاء والتعمير يضاف لذلك المشكلات المترتبة على تراجع عائدات السياحة وقطاع الخدمات والمؤثرات السلبية لتراجع أسعار المواد الخام التي تشكل المصدر الرئيسي لإيرادات النقد الأجنبي بجانب كبير من الدول النامية وما يملكه ذلك من ضغوط على الميزانية الخارجية والاحتياجات النقدية اللازمة لسداد القسائم والفوائد المستحقة على الدول وعلى المنشآت والشركات الخاصة .

## بدائل الأزمة .. تداعيات انهيار قيم العقارات :

منذ عام ٢٠٠٠ أخذت قيم العقارات وأسهم الشركات المسجلة في البورصة بالارتفاع بصورة مستمرة في جميع أنحاء العالم خاصة في الولايات المتحدة حتى بات شراء العقار أفضل أنواع الاستثمار في حين أن الأنشطة الأخرى بما فيها التكنولوجيا الحديثة معرضة للخسارة . وقبل الأمريكيون الأفراد وشركات على شراء العقارات بهدف السكن أو الاستثمار الطويل الأجل أو المصانة . وسمت التسهيلات القارية إلى درجة أن المصارف منحت قروضاً حتى للأفراد غير القادرين على سداد ديونهم بسبب دخولهم التضخم .

وتضخم الأزمة القارية حتى وصلت إلى ذروتها فلنصرحت في صيف عام ٢٠٠٧ حيث هبطت قيمة المقارن ولم يعد الأفراد قادرين على سداد ديونهم حتى بعد بيع عقاراتهم الموهومة . وفقد أكثر من مليون أمريكي ملكيتهم القارية وأصبحوا مكابيل بالالتزامات المالية طيلة حياتهم . ونتيجة لتضرر المصارف والدائنة نتيجة عدم سداد المقترضين لقروضهم هبطت قيم أسهمها في البورصة وأعلنت شركات عقارية عديدة عن إفلاسها .

ولكن انهيار القيم لم يتوقف عند العقارات بل امتد إلى أسواق المالية وجميع القطاعات .

بينما اعلق الأفراد جميع مدخراتهم واقتترضوا لشراء العقارات . وأدى انهيار المشكلة القارية إلى تراجع الاستهلاك اليومي وبالتالي إلى ظهور ملامح الكساد .

يتعين الاهتمام بالتوازنات الاقتصادية وليس بالتوازنات المالية.

في الولايات المتحدة يعطى الطابع العسكري على الشفقات العامة والطابع السياسي على الضرب. لا يهدف الإنفاق العام إلى الشفقات بل يهدف إلى تمويل العمليات الحربية الخارجية. كما أن الضوابط تستخدم كوسيلة للحصول على أصوات الناخبين بدلاً من الحصول على إيرادات لتمويل العجز المالي.

٣- الليبونية: أظهرت إحصاءات وزارة الخزانة الأمريكية ارتفاع الدين الحكومي (الإدارة المركزية والإدارات المحلية) من ٤,٣ تريليونات دولار في عام ١٩٩٠ إلى ٨,٤ تريليونات دولار في عام ٢٠٠٧ إلى ٨,٩ تريليونات دولار في عام ٢٠٠٧. وأصبحت هذه الدين العام تشكل ٦٤٪ من الناتج المحلي الإجمالي. وبذلك يمكن تصنيف الولايات المتحدة ضمن الدول التي تعاني بشدة من ديونها العامة. يعادل حجم هذه الدين عشرة أضعاف الناتج المحلي الإجمالي لجميع الدول العربية ويعادل ثلاثة أضعاف الدين الخارجي للدول النامية. ولا يتوقف ثقل الليبونية الأمريكية على الإيرادات الحكومية بل يشمل الأفراد والشركات أيضاً. فقد بلغت الدين الفردية ٩,٢ تريليونات دولار منها ديون عقارية سبقت الإشارة إليها بـ ٦,٩ تريليونات دولار. أن هذه الدين العقارية التي ساهمت مساهمة فاعلة في الأزمة المالية الحالية وتشكل أكثر من نصف الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي. أما ديون الشركات فتحتل المرتبة الأولى من حيث حجمها البالغ ١٨,٤ تريليون دولار. وبذلك يكون المجموع الكلي ٣٦ تريليون دولار أي ثلاثة أضعاف الناتج المحلي الإجمالي. هذه الدين بداتها أزمة اقتصادية خطيرة.

كما تعاني الولايات المتحدة من مشاكل اقتصادية أخرى في مقدمتها التضخم الذي تجاوز ٢٤٪ وبالطاقة التي تشكل ٥٥٪ والصناعة التي تتراجع أهميتها والعنصر سوء الخدمات التعليمية. لا تقتصر خطورة الأزمة المالية الأمريكية على إطار الخزين من الأمريكيين بل تمتد لتشمل التأثير السلبي على الوضع الاقتصادي العالمي وقد يصل الأمر إلى الاحتلال العسكري.

أمام هذا الوضع المالي والاقتصادي الأمريكي المتأزم يتعين على العرب أفراداً وشركات وكيانات اتخاذ إجراءات سريعة للحد من مخاطرهم الحيوية في مقدمتها سحب استثماراتهم من الولايات المتحدة. وأصبح من اللازم على بلدان مجلس التعاون الخليجي التخلي عن الدولار كمئتمن لقيم عملاتها المحلية أو على الأقل مراجعة القيم المتعددية لهذه العملات بما يتناسب مع هبوط سعر صرف الدولار.

ويؤكد محفلون الاقتصاديين أن النظام المالي الذي نرى على غياب الرقابة والتصرف على سلطة من الضوابط مبنية على مبدأ التوقيف لأصول لا تصل قيمتها الحقيقية إلى قيمة الأوراق المالية التي يتم تداولها في الأسواق المالية العالمية بلغ بمخطة لا شك كانت ستؤدي إلى انهيار هذه الخطوة وهذا يؤكد أن امتداد الدولة من دورها الإشرافي والتنظيمي للعملية المالية وإيضاح العملية الاقتصادية هو خطأ كبير جداً يصل إلى مرحلة اللا مبالاة بالاقتصاد ومبادئه وتعلمه.

إن المألم في الأمر أن عددا من كبار الاقتصاديين في العالم نبه منذ عشر سنوات إلى احتمال هذا الانهيار لكن سلطة المال في المرحلة السابقة كانت طاغية لمجرى لا تسمح لهذه الأصوات العاقلة بال تبرير موضوعاً أن جذور الأزمة المالية العالمية بدأت في مرحلة الاستثمارات مع الفكر الذي ساد في بناء الاقتصاد ونظام مالي خارج أي نظام رقابي وإشرافي مع سيطرة بتوك الاستثمار على العملية المالية في الأسواق الرأسمالية مع خلل كبير بين الاقتصاد الحقيقي والاقتصاد المالي.

ويضيف هؤلاء أن كل ما نراه الآن من مصاحبات هو أدوية مؤقتة وهي ضرورية لكنها لن تحل الأزمة فالخلل الآخر الذي هو من جذور الأزمة هو العجز الأمريكي التمرامك يبلغ أكثر من ١٠ تريليونات دولار والناتج المحلي للولايات المتحدة يبلغ نحو ١٣ تريليون دولار وهو حوالي ربع الناتج المحلي الإجمالي للعالم وتعتمد ما يكون العجز الأمريكي يعادل تقريبا الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة أي ما يعادل الناتج المحلي الإجمالي لآوروبا والصين والهند. مجتمعة هذه المنظومة المالية تستطيع أن تترامك إلى مرحلة لكنها ستعثر في مرحلة أخرى كمن يبنى بيتاً من ورق لا بد أن ينهار.

## إن الرقابة على المصارف الاستثمارية في النظام المالي الأمريكي شبه معدومة

ولا توجد جهة واضحة ترافق عمل هذه المصارف والنظام المالي العالمي سمح لهذه المصارف بأن تضع ضمن نشاطاتها أرواقاً مالية ذات مخاطر عالية خارج ميزانيتها ذكمت هذه المصارف أرواقاً مالية في تسديد لبنون عقارية كبيرة جداً وتداولتها وحقت أرباحاً هائلة فيها لكن ألت فترة كان لا بد أن ينهار هذا الهرم الورقي.

الأخيرة الحفض سعر الفائدة إلى ٢٪ وارتفع معدل التضخم إلى ٢,١٪ ليصبح سعر الفائدة الحقيقي سلبياً قدره ٢,١٪.

على سبيل المثال الدين الفردية الأمريكية الناتجة من الأزمة العقارية تثل ٦,٩ تريليونات دولار أي ما يعادل إيرادات النفط السعودية لمدة ٥٥ سنة. وبالتالي فإن قدرة الخليجين وكذلك الآسيويين على مواجهة الأزمة الأمريكية محدودة جداً.

## أثر انتقال العدوى إلى دول العالم

انتقلت عدوى الأزمة الأمريكية إلى جميع أنحاء العالم مع ملاحظة أن نسبة التراجع لم تكن على وتيرة واحدة. وهبط المؤشر العام حتى في دول لا توجد فيها استثمارات أمريكية في البورصة كالسعودية بنسبة تنمو هبوط العالم في بلدان أخرى لا تضع جهوداً على الاستثمارات الأجنبية ومن بينها الأمريكية كالروبا.

كان انفجار المشكلة العقارية الأمريكية عاملاً مهماً يهبط أسهم الشركات الأخرى غير العاملة في القطاع العقاري. في حين لا وجود لخل هذا العامل على آخرى ومع ذلك حيثت أسهم شركاتها العقارية وغير العقارية. الأسهم التي أصلها تدهور شديد في الخليل لا علاقة لها بالانطسب العقارية بل في الاستثمارات البترولية ما يوصل إلى التناقص الخارجية. وحتى على افتراض معاداة انقطاع العقاري من مشاكل مالية على الصعيد العالمي على أسبق الفعول أن تستفحل الأزمة وتهاجر الأسهم في عالم في نفس اليوم إن أن الفرق المالية في المدن المسكونة أعلاه ليست فرعا ثلوع ستر.

وتطالفاً من هذا الأخطار العامة يمكن تحليل الأزمة المالية بالاستعداد على ثلاثة عوامل يتخلل العامل الأول والثاني وبمختلف بلدان العالم ويرتبط العامل الثالث بالدول التي تتبع سياساتها النقدية نظام الصرف الثابت مقابل الدولار. وتصب جميع العوامل في محور واحد وهو فقدان الثقة بالسياسة الاقتصادية الأمريكية.

العامل الأول والأساسي هو ظهور بوادر الكساد الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمر الذي ينعكس على صادرات البلدان الأخرى وعلى أسواقها المالية. فدوليات المتحدة أكبر مستورد في العالم حيث بلغت وارداتها السلعية ١٩٩٩ مليار دولار أي ١٥,٥٪ من الواردات العالمية (إحصاءات التجارة الخارجية لعام ٢٠٠٦ الصادرة عن منظمة التجارة العالمية).

أما العامل الثاني فهو تعويض الخسارة حيث اعتاد أصحاب رؤوس الأموال الاستثمار في عدة أسواق مالية في آن واحد. فإذا تعرضت أسهمهم في دولة ما للخسارة فإن أسهمهم في دولة أخرى قد لا تصيبها خسارة.

وفي حالة معينة عندما تهبط أسهمهم في دولة ما يسوف يسحبون أموالهم المستمرة في دولة أخرى تعويض الخسارة أو لتفادي خسارة ثانياً. وتتم عمليات التسحب الجماعي في المصاعب الأولى من اليوم الأول لمخاضهم. في بعض البلدان العربية كصمر والسعودية هبط المؤشر العام بسبب هذه العمليات التي قام بها مستثمرون في هذين البلدين نتيجة خسارتهم في وول ستريت. وفيما يتعلق بالعامل الثالث فيتمثل بالخوف من هبوط جديد واحد لسعر صرف الدولار الأمريكي مقابل العملات الرئيسية الأخرى. وبهبطت قيم الأسهم بين حثلع عام ١٩٩٧ ومطلع عام ٢٠٠٨ في الولايات المتحدة سبع مرات بنسب عالية.

وفي كل مرة تتراجع سعر صرف الدولار مقابل العملات الأوروبية بسبب لجوء البنك المركزي الأمريكي إلى تخفيض أسعار الفائدة.

وهذا التراجع يعني خسارة نقدية للاستثمارات بالدولار سواء في الولايات المتحدة أم خارجها. وتحدث هذه الخسارة أيضاً ونفخ النسبة في البلدان التي تعتمد عملاتها المحلية على سعر صرف ثابت أمام الدولار كما هو حال غالبية افطر مجلس التعاون الخليجي. وعلى هذا الأساس فإن أية أزمة مالية في الولايات المتحدة تقود إلى سحب استثماراتهم من هذه الأقطار لتتوسط في دول أخرى ذات عملات عمومة كالروبا وبلدان جنوب شرق آسيا

## مراحل الأزمة الاقتصادية

لا تقتصر الأزمة في الولايات المتحدة على قيم الأسهم بل تشمل الاقتصاد الحقيقي رستمه فهي أزمة اقتصادية بدأت منذ عدة سنوات ولا تزال في طور استثمار. أنها ليست كوسيلة فقط بل تمتد لتشمل الشركات والأفراد. يمكن إبراز معالمها في النقاط التالية:

١- العجز التجاري: منذ عام ١٩٧١ لم يسجل الميزان التجاري أي خفض بل عجز يزداد سنوياً وصل في عام ٢٠٠٦ ٧٨٨ مليار دولار. ويحود السبب الأساسي إلى عدم قدرة الجهاز الإنتاجي خاصة الصلعي على تلبية الاستهلاك. ٢- عجز الميزانية: لا يزال العجز المالي متزاعاً حتى قدر في ميزانية عام ٢٠٠٨ بمبلغ ٤١٠ مليار دولار أي ٢,٩٪ من الناتج المحلي الإجمالي. بلا شك

# تداعيات الأزمة المالية على الاقتصاد المصري



أكد الدكتور أحمد نظيف رئيس مجلس الوزراء قدرة القطاع المصرفي المصري على استيعاب الأزمة المالية العالمية بالكامر ودون أي تأثير سلبي عليها ، مشيرا إلى أن المشكلة التي يواجهها العالم في القطاع المصرفي ، واجهتها مصر خلال السنوات الأربع الماضية و إنه منذ بداية ازدياد حدة الأزمة المالية العالمية فإن الحكومة ترصد كل التأثيرات والأحداث التي تحدث في هذه الفترة في أسواق المال العالمية وما ارتبط بها بالقطاع المصرفي العالمي أيضا ، وتأثير ذلك سيناريوها مختلفة على نمو الاقتصاد العالمي ، ثم انعكاس ذلك على الاقتصاد المصري حتى نستطيع اتخاذ القرارات اللازمة بشكل حاسم وفي الوقت المناسب لتلافي أي تداعيات على الاقتصاد المصري .

و أن الأزمة المالية العالمية تتجه في ثلاثة اتجاهات هي القطاع المالي والمصرفي والاتجاه الثاني يرتبط بسوق المال المصري والثالث هو تأثيرات متوسطة وطويلة الأجل على معدلات النمو الاقتصادي المصري .

ولابد من أن تكون هناك بعض الأرصدة في البنوك وأعاد التأكيد انه لا توجد خسارة في البنك المركزي .

وأضاف العقدة انه منذ ثلاث سنوات كان كل الاحتياط بال دولار إلى أن أصبح لدينا سلة عملات دولار يورو ، وأسترليني ، دين مبنية على احتياجنا لسداد الديون وعن احتياجنا للتحارة الخارجية وذلك حتى لا يتعرض لأي مخاطر لو اعتمدنا على عملة واحدة . وتابع إنه لا مخاوف من انتشار العدوي من البنوك الأجنبية إلى البنوك المصرية

وأشار إلى أن برنامج الإصلاح المالي أوشك على الانتهاء من مرحلته الأولى مؤكدا أن المرحلة الثانية في الأهم ، لأنها ستكون الثانية لمرحلة الأمن على الجهاز المصرفي وقطاع التأمين ومنظومة التمويل العقاري ودفع حركة سوق رأس المال .

وقال محيي الدين إنه سيكون هناك دور أكبر للقطاع المالي ، وهو العور التتمو من خلال خطة العمل للمشروعات المختلفة ، وتحويل الاستثمارات المصرية التي تتشكل أكثر من ثلثي الاستثمارات الجديدة الموجودة في البلاد .

وشدد على أن الجهاز المصرفي أمر ومتمين وقادر على الالتزام بما هو متعهد إليه من أمور ويتمكن السيوالة الكافية .

## لمصر استثمارات مباشرة في أحدي المؤسسات المالية

### الكبرى التي انهارت مؤخرا

ويعني أن تكون لمصر استثمارات مباشرة في أحدي المؤسسات المالية الكبرى التي انهارت مؤخرا ، مضيفا أن هناك أوجه أخرى لتأثر الأزمة العالمية . وقال نحن نتاجر مع العالم ، حيث تصدر ونستورد ولدينا تدفقات تتحولت العاملين بالخارج وإيرادات من قناة السويس ، واستثمارات في البورصة المصرية تعين البنك المركزي في تكوين الاحتياطي واستثمارات أجنبية مباشرة وهو الدور الرئيسي الذي حقق زيادة تراكمية في احتياطي النقد الأجنبي والذي أسهم في استقرار سوق النقد الأجنبي .

وأضاف وزير الاستثمار أن الصادرات قد تتأثر والقطاع السياحي بالأزمة المالية العالمية .

## تداعيات على الاقتصاد المصري

وبذلك يمكن القول إن البنك المركزي المصري نجح من خلال إجراءات حاسمة وواضحة ومن خلال المتابعة اليومية ، في تقليل تأثير التقلبات العالمية . ومن بين هذه الإجراءات إيداع الاحتياط في بنوك أمانة وضمانة ، وتنويع سلة العملات بما يتطابق مع المعاملات الخارجية الأساسية ، بالإضافة إلى توجيهات البنك المركزي للبنوك بتحديد نسبة الإيداع الخارجية . وعلى الرغم من أن لدينا أجنب مستثمرين يسهمون في سوق المال في البورصة ، ولدينا شركات مصرية تتداول في الخارج ، فإن أساسيات الشركات المصرية التي تعمل بالبورصة جيدة ، وليس بالضرورة أن تكس قيمة الأسهم الوضع الحقيقي للشركات . ولعل من الضروري في هذا السياق التعامل الواعي على مستوى البنك المركزي مع الأزمة المالية العالمية ، لأن ذلك سيسهم إلى حد كبير في تقليل من أضرارها لأقصى حد ممكن .

والمستثمرين المحليين والعرب والأجانب على استثماراتهم وعلى توافر البيئة الآمنة والمستقرة لاستثماراتهم في مصر

وفيما يتعلق بالقطاع المالي المصرفي ، أوضح أن مصر بدأت في عام ٢٠٠٤ لإصلاح القطاع المصرفي ، وهذه الخطة تنتهي مرحلتها الأولى مع نهاية العام ، ومعد تطور شامل بكل ما يرتبط بالبنوك المصرية سواء كان خروج بعض البنوك ضاما من هذا الموضوع ، أو دعم بعض البنوك في كيانات قوية وزيادة رأس مال البنوك .

و أن أهم ما تضمنته الخطة أيضا تقوية الجانب الرقابي للبنك المركزي وضمان استقلاله ، مشيرا إلى أنه تم تعديل قانون البنك المركزي بما يعزز هذا التوجه . وأن البنك المركزي ينجح في خلال إجراءات حاسمة وواضحة ومن خلال المتابعة اليومية في تقليل تأثير التقلبات العالمية .

و من بين هذه الإجراءات إيداع الاحتياط في بنوك أمانة وضمانة ، وتنويع سلة العملات بما يتطابق مع المعاملات الخارجية الأساسية ، بالإضافة إلى توجيهات البنك المركزي للبنوك بتحديد نسبة الإيداع الخارجية .

و ضمن كل إيداع داخل البنوك المصرية .

وفيما يتعلق بالتمويل العقاري ، فإن التمويل العقاري في مصر ما زال جديدا ، ويحتاج إلى التمويل بتأسيس جهاز تنظيمي له ، واليوم نظوي هذا الجهاز والمؤسسات مباشرة ، مشيرا إلى أنه بالرغم من أن مجال التمويل العقاري ما زال ناشئا إلا أن له تأثيرا كبيرا وتعمل عليه في المرحلة القادمة للحصاف على معدلات النمو .

وأكد رئيس مجلس الوزراء أن تأثير الأزمة المالية انعكس على الأسواق العالمية كافة ولم تستثن سوق المال المصرية من هذه الأزمة . ولدينا أجنب مستثمرون يسهمون في سوق المال في البورصة كما لدينا شركات مصرية تتداول في الخارج ، ولاشك أن الجانب النفسي له تأثير في سوق المال .

و إلى مدى تأثير هذه الأزمة المالية على خطط النمو ، فإن مصر تسير على خط معين حيث شهدت السنوات الماضية نموا ما بين ٧,٢ و ٩,٨ بالمائة معرنا من أملة في إمكانية الحفاظ على هذه المعدلات .

و أن التطرة التي حدثت من عام ٢٠٠٤ استهدمت على الثقة وجنب الاستثمارات والاتصاف على الصالح في صادراتنا وزيادة معدلات قطاعات الإنتاج في مجالات الصناعة والتجارة والسياحة والزراعة والاستثمار الأجنبي المباشر الذي وصل إلى ١٢,٣ مليار دولار في العام الماضي ، بالإضافة إلى إيرادات قناة السويس .

وقال الدكتور فاروق العقدة إن للبنك احتياطي حوالي ٣٥ مليار دولار عبارة عن استثمارات موجودة بعملة أجنبية في الخارج ، والبنوك المصرية لديها ١٥ مليار دولار أي أن الودائع لديها أكبر من التزاماتها ب ١٥ مليار دولار .

وأضاف أن ٣٥ مليار دولار احتياطي البنك المركزي بينها جزء من الذهب ، والباقي من ٢٧٪ مستثمر في أدوات دين حكومية ( أدون خزنة أمريكية ) ، ٨٨٪ خزنة ألمانية ، أدون خزنة ألمانية وأوروبية ، وأدون خزنة إنجليزية ، وأدون خزنة يابانية ) مضيفا أن هذا الاستثمار الحالي هو الأكثر أمانا .

و أوضح أن ٢٪ المتبقية موضوعة في بنوك عالية وذلك نظرا للحاجة إليها لتمويل استيراد القمح والمواد الغذائية

والمؤسسات قد تحين تطور الوضع المالي في بعض كبرى الشركات كما انهيار أسعار العقارات جراء أزمة الرهون لتسارع إلى اقتنائها بأسعار بخسة.

### تنوع الأنشطة ونسبة الأمان :

كما كان لتنوع الأنشطة المصرفية وقع كبير على متانة المؤسسات المالية. فالصافى الاستثمارية التي ركزت جل نشاطها في مجال الأعمال قد تضررت أكثر من غيرها. ويعد الأزمة المالية العظمى التي عصفت بالعالم سنة ١٩٢٩، جرى تقسيم المصارف إلى نوعين أساسيين: مصارف الأعمال ومصارف الودائع. وانتهى من سبعينيات القرن الماضي، راح هذا التقسيم الجامد يتلاشى فيما ينوع عدد من المصارف أنشطته ويطور قطاعين واحد يعنى بالأعمال والاستثمارات وآخر يهتم بالودائع هذه المصارف التي تنوع أنشطتها قد أبنت بلاء حسناً في خضم الأزمة لأنها تنكبت من التمويل على ودائعها .

### نحو ممارسات مسؤولة

وإذا كان توفر السيولة وتنوع الأنشطة من مكامن القوة التي تحصن المؤسسة المالية، هناك أيضاً سلوكية معينة لا بد من التهاون بالالتقاء مع مخاطر الأزمات المالية. وهكذا، فإن اعتماد ممارسات سليمة من شأنه أن يجنب المصارف مزالق هائلة. فإذا انتهجت المصارف ممارسات غير مسؤولة بموجب مبدأ يعرف باسم "الخطر المعنوي" يسوغ لبعض المصارف المجازفة بإفراط في مجال الأعمال لأنها تعلم أنه في نهاية المطاف، هناك من سيمسح إلى انشغالها من الخافق وحين رفضت السلطات الأمريكية إنقاذ "ليمان برذرز" بعثت برسالة قوية إلى القطاع المالي مفاده أنه من الآن فصاعداً لا بد من تحمل عواقب التصرفات المشورة.

### الأزمة العالمية من الراجح ومن الخاسر ؟

كما الحروب تعرف الأزمات المالية وراجين وخاسرين. وإذا جرى التركيز في الأوبة الأخيرة على التضاميات السلبية والخسائر العاصفة التي مني بها البعض، فإن الحديث عن المستفيدين من "مصاب" الخاسرين جزء لا يتجزأ من المعادلة الحالية.

ها هو مصرف "باركليز" البريطاني يقتني مصرف "ليمان برادرز" رابع أكبر مصرف استئمان في الولايات المتحدة بعد أن أشهر هذا الأخير إفلاسه، وها هو "بنك أو أميريكا" يحقق صفقة القدر بـ ٥٠ مليار دولار (أي حوالي ٢٥ مليار يورو) لإلتحاق عملاق الاستثمارات الأمريكي "ميريل لينش" بعد أن تكبد هذا المصرف خسائر تقدر بـ ٩٢ مليار دولار جراء أزمة القروض العالية المخاطر. وما إنقاذ المصرف البريطاني "ايتش بي أو أس" وهو أكبر مصرف للتسليف العقاري في بريطانيا من جانب منافسه "لويبس تي أس بي" سوى حلقة إضافية تصاف إلى سلسلة عمليات الدعم والإقتناء المبرجة في خضم الأزمة العالمية الراهنة.

### مكامن القوة

وتنقسم مختلف المؤسسات المالية المستفيدة من التدهور الحالي بعدد من الخصائص لحل أبرزها وتلخص بالعناصر التالية: توفر السيولة وتنوع الأنشطة المصرفية، واعتماد ممارسات سليمة لا شك في أن أكبر المستفيدين من الأزمة المتأظمة هي الشركات والمصارف التي تتوفر لديها السيولة والأصول "الجيدة" الخاسرين هم الذين عولوا على الخدمات والمهارات من كلفة باهظة للبد الصاعدة ويندون توفر أي إمكانية لجمع الرساميل". فالعديد من المصارف

## مراحل الأزمة المالية

المركزية على فئت مجالات التسليف، إلا أن ذلك لا يمنع تراجع البورصات العالمية.

■ ١٦ سبتمبر: الاحتياطي الفيدرالي والحكومة الأمريكية تؤمنان بشغل الأمر الواقع أكبر مجموعة تأمين في العالم، بايه أي جي، المهددة بالإفلاس عبر منحها مساعدة بقيمة ٨٥ مليار دولار مقابل امتلاك ٩٧,٩ في المئة من أسماؤها.

■ ١٧ سبتمبر: البورصات المالية تواصل تدهورها والتسليف يضعف في النظام المالي. وتكتف المصارف المركزية العمليات الرامية إلى تقديم السيولة للمؤسسات المالية.

■ ١٨ سبتمبر: البنك البريطاني، "لويد تي أس بي"، يشتري منافسه "التي بي أو أس"، المهدد بالإفلاس، السلطات الأمريكية تعلن أنها تمد خطة بقيمة ٧٠٠ مليار دولار لتخفيف المصارف من أصولها غير القابلة للبيع.

■ ١٩ سبتمبر: الرئيس الأمريكي جورج بوش يوجه نداء إلى التحرك فوراً، حيال خطة لإنقاذ المصارف لتضادي تقاوم الأزمة في الولايات المتحدة.

■ ٢٣ سبتمبر: الأزمة المالية تلحق على المناقشات خلال الجمعية العامة للأمم المتحدة في نيويورك، الأسواق المالية تضاعف قلقها أمام الماطلة حيال الخطة الأمريكية.

■ ٢٦ سبتمبر: انهيار سعر سهم المجموعة المصرفية والتأمين اليابانية المؤتمنة "هوتوس"، في البورصة بسبب شكوك قدرتها على الوفاء بالتزاماتها. وفي الولايات المتحدة، يشتري بنك "جي بي مورغان" منافسه "واشنطن ميونشوال" بمساعدة السلطات الفيدرالية.

■ ٢٨ سبتمبر: خطة الإنقاذ الأمريكية موضع اتفاق في الكونغرس. وفي أوروبا، يجري تعويم "هوتوس"، من قبل سلطات بلجيكا وهولندا ولوكسمبورج، وفي بريطانيا، يجري تأميم بنك "جرادفورد وينتلي".

■ ٢٩ سبتمبر: مجلس النواب الأمريكي يرفض خطة الإنقاذ. وول ستريت تنهار. وكالات البورصات الأوروبية تراجعت بقوة في الأخرى في وقت سابق في حين وصلت معدلات الفوائد بين المصارف ارتفاعاً شاملاً المصارف من إعادة تمويل ذاتها. وقبل رفض الخطة، أعلن بنك "سيتي غروب" الأمريكي أنه يشتري منافسه "أكوفيا"، بمساعدة السلطات الفيدرالية.

من أزمة الرهن العقاري إلى الأزمة المالية خصوصاً على جانبي الاطلنطي، في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وأصبح يطلق عليه تسمير أيلول الأسود. في ما يلي المراحل الكبرى التي مرت بها الأزمة المالية التي اندلعت في بداية ٢٠٠٧ في الولايات المتحدة وبدأت تطلأ أوروبا.

■ فبراير (شباط) ٢٠٠٧: عدم تسديد تسليفات الرهن العقاري (الممنوعة لدينيت لا يتمتحن بقدر كافية على (التسديد) يتكثف في الولايات المتحدة ويسبب أولى عمليات الإفلاس في مؤسسات مصرفية متخصصة.

■ أغسطس (آب) : البورصات تتدهور أمام مخاطر الصاع الأزمة والمصارف المركزية تدخل لدعم سوق السيولة.

■ أكتوبر (تشرين الأول) : ديسمبر (كانون الأول)، عدة مصارف كبرى تعلن انخفاض كبير في أسعار أسهمها بسبب أزمة الرهن العقاري.

■ ٢٢ يناير (كانون الثاني) ٢٠٠٨ : الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي (البنك المركزي) يخفض معدل فائدته الرئيسية ثلاثة أرباع النقطه إلى ٣,٥ في المئة وهو إجراء ذات صحم استثنائي، وسيجري تخفيضه تدريجياً إلى ٢ في المئة بين يناير ونهاية أبريل (نيسان).

■ ١٧ فبراير : الحكومة البريطانية تؤمّن بنك "هوتون روك".

■ ١١ مارس (آذار) : تصافر جهود المصارف المركزية مجدداً معالجة سوق التسليفات.

■ ١٦ مارس : جي بي مورغان -تشرين- يعلن شراء بنك الأعمال الأمريكي جيب سترينز، بسعر متدن ومع المساعدة المالية للاحتياطي الفيدرالي.

■ ٧ سبتمبر (أيلول) : وزارة الخزانة الأمريكية تضع المجموعتين المملكتين في مجال تسليفات الرهن العقاري "فريدي ماك"، و"فاني ماي"، تحت الوصاية طيلة الفترة التي تحتاجانها لإعادة هيكلة ماليتهما، مع كلفة ديونهما حتى حدود ٢٠٠ مليار دولار.

■ ١٥ سبتمبر: اعتراف بنك الأعمال "ليمان برادرز" بإفلاسه بينما يعلن أحد كبرى المصارف الأمريكية، بنك أوف أميركا، شراء بنك آخر للأعمال في وول ستريت هو "ميريل لينش".

■ ١٠ مصارف دولية تتفق على إنشاء صندوق لتسيولة براسمال ٧٠ مليار دولار لمواجهة أكثر حرجاتها الحاحاً في حين توافق المصارف

## إدارة أزمة .. أم أزمة إدارة ؟

شهدت مصر سلسلة متتالية من الأزمات كشفت عن قصور استراتيجية قيمة لمواجهة إدارة الأزمات على الرغم من أن مصر بها مراكز أزمات عديدة ولديها خبراء تسيد أهم المؤسسات الدولية ولديها قواعد بيانات على مستوى قومي يركز معلومات مجلس الوزراء ولكن ليس لديها منهج أو استراتيجية للتعامل مع الأزمات فهناك داء مصري هو البيروقراطية الأزمات وهي ليست مجهولة الهوية فهي مصرية صميمية وتلعب تصانيف الاختصاصات بين العديد من الجهات عند مواجهة الخطر الواحد الأمر الذي يشبه إلى حد بعيد الاتهامات أن البيروقراطية هي المسئولة الأولى عن عدم قبول ورقي فكرة اقتراح إنشاء هيئة قومية لمواجهة الكوارث وإدارة الأزمات ورغم إدراكنا لضرورة الفصل بين الكوارث والأزمات فإننا نحتاج إلى وجود دولة لإدارة الأزمات يتمتع بسلطات كاملة وسوف نتناول هنا تحديد مفهوم الأزمة ونظام إدارة الأزمات

مفهوم الأزمة

### أعداد: مرفت حمدي كبير باحثين بالجهاز

لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً. من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات نرى أنها تنطوي على عملية تحديد وتنبؤ المخاطر المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعة.

#### سمات الأزمة:

##### للأزمة عدة سمات منها:

١. الإدراك بأنها نقطة تحول .
٢. تتطلب قرارات سريعة.
٣. تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها.
٤. فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث.
٥. تتميز بضغط عامل الوقت والشعور بالضيق والاضطراب مما يولد القلق.
٦. عنصر المفاجأة بها ونقص المعلومات والتعقد والتشابك في الأمور أثناء حدوثها.

#### المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات:

- ١- اكتشاف إشارات الإنذار وتعني تخصيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.
- ٢- الاستعداد والوقاية وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها.
- ٣- احتواء الأضرار وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.
- ٤- استعادة النشاط وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري

الأزمة تعني تهديداً خطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمؤسسات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار وفي تعريف آخر للأزمة أوردته منى شريف بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمضاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة. أيضاً عرفها عليه بأنها توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التفسير السريع لإعادة التوازن. من خلال استعراض التعاريف السابقة لمفهوم الأزمة نجد أنها تعني اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة ويهدد بقاها وغالباً ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها.

وأوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين . أما عليه فعرّفها بأنها تعني الأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فعمل إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات. وكما أنها عملية الإصدار والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وقاها هي السوق وعرضتها منى شريف بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة وإعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية ودراسة أسباب الأزمة

منظم وفَعَال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

و النموذج الياباني في كيفية معالجة الأزمات وفق نظام كانبان KANBAN الياباني. يوضح إن المفهوم الجوهري لنظام كانبان يقوم على أساس تحفيز الأزمة Stimulate crisis ويحفظها لكي يبقى الإداريون والعمال دائماً في حالة التأهب جاهزين لعمل ما يوسمهم سواء أكانت هناك أزمة حقيقية أم لا، أي أنهم مستعدون على قدم وساق مفعمين بالنشاط والحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة. فقد تدرب الخبراء على تحليل أسوأ أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات، وانقطاع التجهيز بالمواد الأولية، إضراب العمال والحوادث. وهذا النوع من الأزمات قد يرتبط أو لا يرتبط بتحديد حقيقي، حيث يلاحظ أن رد الفعل المتولد عن تحفيز الأزمة ما هو إلا رد فعل إيجابي ونادراً ما يؤدي إلى مخاوف تؤثر على الإنتاج أو تقلل الرغبة في العمل لدى العاملين حيث وجد هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تصنف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات وكانت توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات). ويعود جود هذا الخلل في هذه الأنظمة ومعظم المنظمات العربية إلى النشافة السائدة بأن إدارة المنظمة هي مجابهة الأزمة عند حدوثها وليس الاستعداد لها قبل حدوثها وبالتالي اندفاع الجميع للحل أثناء الأزمة على طريقة نظام الفزعيات أن غياب التخطيط والوقاية يجسد الواقع المقلل لدى معظم منظمات العالم العربي فلا وجود للفكر التنبؤي كما في الشركات اليابانية التي يصمم منظومة وقائية مستعداً على الابتكار والحلول الجذرية و مستخدماً الطرق العلمية كالسيناريو والمحاكاة ويكون هدفه تجاوز الأزمة أو التقليل من أخطارها على أقل تقدير.

### وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو. فالسيناريو كما عرّفه حواش هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالوقوف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ومداسته ما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية

### نظام اتصالات داخلي وخارجي

أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساهم على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر. بعد أن انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة، فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحاري العربية بصفة خاصة. وفي الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في تقليل من كوارث السيول عن طريق تجنبها بأحوال الطقس وبالتالي تقاضي الكوارث الطبيعية لدى

لغرض استعداده وتوازته ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.

5- التعلم وهو المرحلة الأخيرة وهي بلورة وضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل. من خلال الشكل السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة المتنافسة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات تتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال الإدارات العربية. فغياب عنصرى اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات كما سوف يتضح لاحقاً من خلال الدراسات المتخصصة.

### متطلبات إدارة الأزمات

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

#### سجل الأزمات Crisis Portfolio

يقول الحملوي أنه لا بد من وجود سجل للأزمات crisis portfolio توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها lio تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

### فريق إدارة الأزمات team

تكوين فريق إدارة الأزمات يكون كما يقول الحملوي تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مفيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف. هذا وتعتبر طريقة فرق العمل كما أوضح الكويل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة. وفي نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني وجد أن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها وعليه نرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات. كما أن الشركات اليابانية تفضل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها. لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفريق إدارة الأزمات.

### التخطيط كمتطلب أساسي

تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات. يقول الحملوي أفعالنا ما هي إلا رد فعل و شأن ما بين رد الفعل العشوائي و رد الفعل المخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنه أخطاء شريرة وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط و سطره الحملوي قائلاً إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات بأن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا الطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن تدريب على التخطيط للأزمات يعد من المسمات الأساسية في لظنظمة الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمات أو التخفيف ن آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضاً يتبين لنا أن تخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل

المنظمات و عن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات و وجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات و المعلومات من الأرصاء الجوية والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات، في هذا الوقت الصيول اجتاحت المناطق و أدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سوا الثابت أو الجوال وانهيار العديد من الطرق و سقوط عدد من أعمدة الكهرباء و اجتفاف مزارع في عدد من القرى والمحافظة. هذه السيول قد تكون سنوية أو على فترات متباعدة و لا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا أننا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي و غياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تماماً.

### التنبؤ الوقائي

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبباً وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتصادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على الإبادة و الابتكار و تدريب العاملين عليها. أن طبيعة و مستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. التناسب الطردي بين الحل الوقائي للآزمات و القدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال. الحاجة لبلورة و تنفيذ برامج توعوية وقائية و علاجية و تدريب العاملين في مجال إدارة الأزمات

التجاء في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

• إيجاد و تطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفءات المختصة.

• العمل على جعل التخطيط للآزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي

• ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في محال إدارة الأزمات

• ضرورة التقييم و المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط

التأكد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

اساليب حل الأزمات والتعامل معها

هناك نوعان من اساليب حل الأزمات الأول معروف متداول ويصطلح عليه بالطرق التقليدية والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

### الطرق التقليدية

#### واهم هذه الطرق:

■ انكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعميم اعلامي على الأزمة وانكار حدوثها واطهار صلاية الموقف وان الاحوال على احسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة و السيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل المنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود اي خلل في كيانها الإداري. وافضل مثال لها انكار التعرض للوباء اوي مرض صحي وما إلى ذلك.

كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة. وهونوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

■ اخمد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الضدام العلني العنيف مع قوى التيار الأموي بغض النظر عن المشاعر والميم الانسانية.

■ بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة ( من تأثيرها ونتائجها ). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

■ نفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنقيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنقيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

■ تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع الرئيسية والضرعية المولدة لتسيار الأزمة ليتمحوّل إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل: ١. مرحلة الصدام: او مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى شأكل القوى التي نشأتها. ب. مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه او فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.

ج. مرحلة التفاوض مع اصحاب كل فرع او بديل: أي مرحلة استقطاب واستمصاص وتكييف اصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع اصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبينة على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من اصحاب الفرع الاخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لجبارها على قبول التفاوض ؟.

■ عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها او القضاء عليها.

الطرق غير التقليدية

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي:

■ طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتبينتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

■ طريقة الاحتياطي التعويبي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعويبي وقائي يمكن استخدامه اذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

■ طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعرض خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمؤسسين بشك.



مفاسل الأزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها ، الأمر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع أبرز مفرقاتها إيجابيا من قبل صناع القرار إلى وضع تصور أولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الآخر ، سيما وأن سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للتوسع من حيث المدى والنوع مع الأخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الجسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال.

### خاتمة

يعتبر الإنسان أهم مورد في المنظمات لذا نرى أنه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية يمكنهم التصرف بسرعة وجدارة لإيجاد حلول جذرية لحل المشاكل الناجمة عن الأزمات، يجب على المدير التوجه مباشرة إلى العاملين في المنظمة وتقديم خطة الأزمات لهم طالبا دعم كل فرد منهم و عليه أن يدرّب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعية، بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها أحد موافق العمل العادية ولا يركزون على الأزمة ذاتها. إن أزمة إدارتنا هو عدم تبني إدارة الأزمات وتفعيلها كأحد الحلول الجذرية والمهمة للمنظمة في العالم العربي والإسلامي إلا ما ندر. أيضاً عدم تأصيل العملية المنهجية قبل وأثناء التعامل مع الأزمات. تقول منى شريف هناك نوعان من المنظمات منظمات مستهدفة للأزمات CRISIS PRE- CRISIS و أخرى مستعدة لمواجهة الأزمات PRONE جملة القول ومن خلال ما تقدم يتضح لنا النوعان في المنظمات والقول من خلال رسائل يسأل هل منظماتنا في حال الاستعداد أم الاستهداف لكن المتابع يجيب أن أي استعراض للأزمات المتكررة والمتعددة في واقعنا يبين لنا أنها في حال الاستهداف إلى أجل غير معلوم.

### المراجع :

١. إدارة الأزمات، الأسباب والحلول، علي أحمد فارس/مركز المستقبل للدراسات والبحوث شبكة النبا المعلوماتية- الخميس ١٥ أيار/ ٢٠٠٨ - ٨/ جماد الأولى/ ١٤٢٩
٢. أبو قحف، عبد السلام. إدارة الأزمات، القاهرة: مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
٣. إدارة الأزمات، الفن الصعب عندما يحدث ما لا تتوقعه كيف تواجه المواقف والأحداث التي لم تخطئ لها؟ ٣٠ مارس ٢٠٠٦ (تم) يُذكر اسم كاتب المقال في الموقع). <http://www.al-jazirah.com.sa/magazine/29102002/aj7.htm>
٤. الحملاوي، محمد رشاد. إدارة الأزمات. أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. ١٩٩٧.
٥. حواش، جمال. سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، القاهرة: المؤسسة العربية للنشر والإعلام، ١٩٩٩.
٦. منى صلاح الدين. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، القاهرة: البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٨.
٧. السيد. إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، سلسلة دليل صنع القرار (٢). القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

شفاف وديمقراطي.

■ طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدد ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

■ طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعتمد التعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة فلك هذا التكتل و تقليل ضغط الأزمة.

■ طريقة تضرير الأزمة من مضمونها، وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا او اجتماعيا او دينيا او اقتصاديا او ثقافيا او اداريا وغيرها ومهمة المدير هي افقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأرمية ومن طرقها الشائعة هي:

- ١- التحالفات المؤقتة ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- ج- تزعم الضغط الأرمي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.
- طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتتمتع هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد اطراف المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأرمية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

■ طريقة لتدمير الأزمة ذاتيا وتضييها من الداخل، وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهنا ممكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

- ١- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة. ب- استقطاب بعض عناصر التحريك والضغط للأزمة ج- تصفية العناصر القائلة للأزمة
- د- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما

■ طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان المواد الترميمية حيث يراعى متخذ القرار توفير هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

■ احتواء وتحويل مسار الأزمة، وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والردوخ لها والاعتراف بإسبابها ثم التلطف عليها ومعالجة أضرارها وتعالجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

### المسيبات الخارجية

اما اذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية: ١- أسلوب الخيارات المضاعفة: مثل لتشد وعدم الإذعان والتهديد المباشر. ب- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف. ج. الخيارات التسميقية: أي استخدام الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة. خاتما فلن ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلا يسلط الضوء إلى حد ما على

# إنجازات الجمعية العامة للتنظيم والإدارة والتنمية



- وافقت الجمعية علي تنفيذ رحلة وندوة عن "المعايير المحاسبية المصرية وأثرها في التنمية" بمدينة فايد بالإسماعيلية وسيشارك فيها بعض المسؤولين من الجهات المعنية .

- أقامت الجمعية حفل الإفطار السنوي- إفطار ليلة القدر علي مركب إمبيريال العائم بالزمالك

وقد تم تكريم عشرة طلاب وطالبات من أوائل كليات الطب والعلوم والالسن بجامعتي عين شمس والأزهر.

وقد أناب السيد الدكتور / علي المصلي وزير التضامن السيدة الأستاذة / عائشة عبد الرحمن رئيس الإدارة المركزية للتنمية الاجتماعية بالوزارة لحضور حفل الإفطار

والشاركة في التكريم وقد دعت الجمعية علي نعتها خمسون طالباً وطالبة لهذا الإفطار وكانت سهرة عامرة بالتكافل الاجتماعي والإخوة .

- شاركت الجمعية في المساعدة لبعض المحتاجين بتقديم

شنت مواد غذائية خلال شهر رمضان الكريم مساهمة منها في تأكيد التضامن الاجتماعي .

- تستعد الجمعية لإصدار مجلة دورية علمية اجتماعية ثقافية تحت أسم " رؤيا " وتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للإصدار



مع نيات

مركز تطوير الأداء والتنمية  
Development & Performance  
Improvement Center

تقدم.. عيش.. تعلم

## ميناء دمياط

### مميزات الميناء

١. ممر ملاحى مستقيم وحوض دوران متسع مما يسهل عملية الفخول والدوران والتوakit والمغادرة دون تعقيدات ليلا ونهارا .
٢. اعماق ارسنفة كبيرة تسمح باستقبال السفن حموته حتى ٨٠ ألف طن مما يقلل من الشولون الذي يحصل على نقل البضائع من وإلى الميناء .
٣. مهاب وامكانات حديثة مطورة وخاصة محطة التحاويب والصوامع مم بفلز وفت اشحن والتفريق من وإلى السفن وبالتالي مدد بقائها بالميناء وكان نتجه تحقيق الميناء تكسب وقت ولم يبق اى عراضه تاخير منذ تاسسها .
٤. يقوم الميناء بتقديم كافة الخدمات البحرية اللازمة لحركه السفن.
٥. يتوفر بالميناء مساحات ومخازن وسدوف سمح بسفرين ودوائر انبضاج اصااده والواردة وكذا اراضى فضاء شاسعة لاقامة مختلف المشروعات الاستثمارية كما يتوفر به منطقة إدارية تسهيل عمل جميع المستثمرين والشركات مجهزة بأحدث الامكانيات وبكثلة زهيدة ( مركز خدمات توجسيه . مجمع خدمة التسمعون )
٦. وسائل نقل متعدد الوسائط ( Multi Modal Transport )  
( بحرى - برى - سكة حديد - برى )
٧. يعتبر الميناء من الموانئ المنظمة تتوفر كافة وسائل حمايه البنية البحرية والارصيه والجوية.
٨. يتوفر بالميناء كافة وسائل الامان والتأمين وتم حصول الميناء على شهادات الالتزام الدولية (ISPS)
٩. تم ميكنة جميع اجراءات حركة السفن والبضائع من خلال نظام الادارة الالكترونية.

### الميناء بالأرقام

- ١ - المساحة الكلية ١١.٨ كم<sup>٢</sup> . والمساحة الارضية ٧.٩٠ كم<sup>٢</sup> .
- ٢ - عدد الارصفة ١٦ رصيف + ٢ رصيف للغاز .
- ٣ - اجمالى اطوال الارصفة ٣٩٥.٠٠٠ م<sup>٢</sup> + ٨٠٠ م<sup>٢</sup> للغاز .
- ٤ - اقصى عمق للرصيف ١٤.٥ م .
- ٥ - متوسط عدد السفن المترددة على الميناء ٣٠٩٧ سفينة .

### مطار الخطوط العالمية لملاحة

للمرئلاص

مطار  
دمياط

٢٢ ميل

دمياط

٢٠١٤

# وزارة التضامن الاجتماعي تحقق نجاحاً ملمّ زيادة عدد المستفيدين من مشروع الضم

برقيات سريعة

- التنمية الاجتماعية هدف قومي أساسه مشروع تحديد الفئات الأولى بالرعاية
- نجاح المرحلة الأولى واختيار ١٠٠ قرية في ٧ محافظات لعمل مسح شامل لتحديد الأولويات
- تنفيذ المرحلة الخامسة من مشروع شباب الخريجين بتدبير ٥٠٠ سيارة تحت إشراف لجنة المساعدات الأجنبية على ٤ دفعات
- المساهمة في توفير احتياجات المواطنين من خلال المعارض الرسمية (رمضان المدارس، الأعياد)
- بأسعار مناسبة وتوزيع اسطوانات البوتاجاز بالسعر المحدد
- وزارة التضامن تعمل جاهدة على تحديد تخصيصات مالية شهرية للمحتاجين من سكان العشوائيات
- دراسة ميدانية عن الطفل في المناطق العشوائية والتأكيد على حقوقه مع مسحاً ميدانياً

## اجتماعيا واقتصاديا في عدد من المدن والقري

■ البدء بتنفيذ توجيه الرئيس مبارك بإنشاء مجمعات متكاملة إنتاج الرغيف المدعم.. تم اختيار عدد من المواقع في المدن الجديدة.

■ نجاح التنسيق مع القوات المسلحة والشرطة في تدبير 2 مليون رغيف يوميا

■ بدء العمل في حصر لجميع الأسر التي تم تسكينها في منطقة الدوقية.. يجري الحصر أولا بأول وعمل ملف خاص لكل أسرة.. كما تم تخصيص مكان لإنشاء مركز للخدمات الاجتماعية بتدبير وزارة التضامن، وكذلك قامت الوزارة بصرف 15 ألف جنيه عن كل حالة وفاة و ألف جنيه عن كل حالة إصابة.

■ وزارة التضامن تعمل جاهدة على تحديد تخصيصات مالية شهرية للمحتاجين من سكان العشوائيات

■ دور إيجائى للمجمعات الأهلية ومساندتها ماديا وفتيا

■ دراسة ميدانية عن الطفل في المناطق العشوائية والتأكيد على حقوقه مع

مسحاً ميدانياً واجتماعيا واقتصاديا في عدد من المدن والقري

■ تم خلال الفترة من يناير 2007 حتى نهاية مارس توصل الكهرباء إلى مليون و 405 ألف مشترك.. وخدمات المياه والصرف الصحي 10.964 مليون مواطن.

■ تنفيذ مشروع توفير وحدات سكنية بالتنسيق مع وزارة الإسكان.. من خلال نظم متعددة للسداد ومقدم بين 13 لاف و 5 الاف لا قسم شهرى على 20 عاما.

■ وتعمل الوزارة على تنظيم دورات تدريبية للطلعات الريفيات على

خطة وزارة التضامن الاجتماعى خطوات سريعة وموضعية من أجل تحقيق أهداف برنامج الرئيس مبارك وحقت العديد من الانجازات في العديد من المجالات... وفي إطار مسئوليتها عن إدارة الدعم وعملها بأسلوب علمي لتطبيق سياسة حكومة الدكتور أحمد نظيف رئيس مجلس الوزراء.. الذى يعطى اهتماما ملحوظا ومستمر لوزارة التضامن الاجتماعى التى ترعى كافة الفئات عنها رجل الشارع والمواطن العادى.. بعد أن أصبحت حقائق ملموسة.. كما يحدث في منظومة الخبز.. بطاقات التموين.. الجمعيات الأهلية.. الأسر الأولى بالرعاية.. والطفولة والعشوائيات.. وبإيجاز ومن خلال برقيات سريعة مشير إلى ما تحقق من إيجابيات ضخمة.

■ زيادة دعم رغيف الخبز من ٤ مليارات إلى ٢١ مليار جنيه

■ استطاعت الوزارة بجهد كبير من الدكتور على المصلى أن تقحم قضية الخبز.. ودعم الرغيف البلدى المدعم وجاوبت الحكومة مع خطة وزارة التضامن في إطار اهتمام الرئيس من خلال تدبير الدعم المادى والذى قفز من 4 مليار جنيه إلى حوالى 21 مليار جنيه من هذا العام.

■ توزيع عقد مشاركة مع جميع المحافظات سيتم تحديدها تلقائيا.

■ تنفيذ مشروع فصل الإنتاج عن التوزيع الذى تم في 9 محافظات بنسبة 100 % وادى إلى انتهاء مشكلة الخبز.

# ت في تنفيذ البرنامج الانتخابي للرئيس مبارك ان الإجتماعي إلى مليون و 50 ألف مستفيد



الدكتور علي مصيلحي  
وزير التضامن الإجتماعي

الداخلية كذلك التعامل مع البنوك ومكاتب البريد لصرف معاشات الضمان الإجتماعي واستحداث مفهوم الخدمة المتكاملة لرعاية الأسرة الأولى بالرعاية.

ولقد تم توقيع بروتوكول تعاون مع وزارة التنمية الإدارية ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير الوحدات الاجتماعية وربطها بشبكة معلومات المديرية والوزارة، كما تم توقيع مذكرة تفاهم بين الوزارة ووزارة التعليم العالي لقيام الجامعات المصرية بتدريب الباحثين والأخصائيين إعداد كادر بشرية متميزة كذلك تم تقديم اتفاقية تعاون مع هيئة البريد بصدر لتولى صرف المعاشات الضمانية التي تتولى الوحدة الاجتماعية صرفها حتى تتفرغ هذه الوحدات لتصبح كيانا تنمويًا يتم من خلال عمل الأبحاث الاجتماعية وتقرير نوع الخدمة. ولقد وصل عدد المستفيدين من مشروع الضمان الاجتماعي إلى نحو مليون نسمة مع صرف المعاش والمساعدات فوراً.

## ■ هيكل جديد لبنك ناصر الاجتماعي

■ يتضمن استحداث قطاع للأعمال المصرفية ورفع مستوى عدد من الصروح مع إعادة تقييم الفروع وزيادة معاملات البنك وتعدد الأنشطة. فلقد تم اعتماد الموازنة التشغيلية للبنك لتشمل مع بند أساسية أهمها تخصيص مليار جنيه من مجلة الموازنة للاستثمارات المالية و 248.9 مليون جنيه مجلة التحويلات الجارية التخصصية و 351.2 مليون لإيرادات النشاط الجاري و 255.5 مليون للإيرادات التحويلية الجارية وتحديد فائض العمليات الجارية بمبلغ 339 مليون جنيه.

## ■ المؤسسة القومية لتيسير الحج والعمرة

■ تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في خدمة ورعاية حجاج الجمعيات الأهلية والارتفاع بمستوى الخدمة 12.5 ألف حاج. وتم توزيع التاشيرات على المحافظات وفقا لعدد السكان واختيار الحاج عن طريق الفرقة العلمية بمنتهى الشمولية. وقد تعالفت مؤسسة تيسير الحج والعمرة في أماكن السكن في مكة المكرمة والمدينة في فنادق متميزة والإقامة شاملة التغذية المثلث وتحسين مستوى الأتوبيسات في مناطق الحشاعر كما تم الاتفاق مع شركة مصر للطيران لتفويج جميع الحجاج بنظام المسار الواحد.

■ ويكون سفر حجاج الأقاليم من المطارات الداخلية ويرج العرب وأسوان واسيوط والأقصر كما تم إنشاء موقع خاص لمؤسسة الحج والعمرة على بوابة الحكومة الإلكترونية وتطوير نظم المعلومات الخاصة بالحجاج.

مستوى الجمهورية حيث بلغ عددهم 1677 رائد وذلك لإعادة تأهيلهم من خلال 14 مركز تدريب كما يتم تطوير تلك المراكز لتصبح مركزا للإشعاع الثقافي والتنموي لمن يهتمرون على خدمات الوزارة لتوجيه الأهالي نحو الاستفادة من الخدمات وتسهيل إجراءات الحصول عليها.

## ■ التقييم

خطت الوزارة خطوات جريئة وواقعية في إطار تحقيق أحد المهام الأساسية لها.. وهي مسئوليتها عن إدارة الدعم.. حيث استطاعت بأسلوب على إعادة النظر وضع أهم الآليات لدعم وصرف البطاقات الترميم.

فقامت في إطار منظومة متكاملة إعادة تنظيم على إعادة النظر في وضع أهم الآليات لدعم وصرف بطاقات الترميم.

فقامت في إطار منظومة متكاملة إعادة تنظيم خدمة البطاقات.. ويعد 25 سنة تم:

1. إعادة قيد المواعيد من عام 86 حتى يناير 2007.
2. مساوات الجميع في صرف القروض.
3. إدخال حصص إحصائية من زيت الحماض والسكر والشاي.
4. تطبيق نظام البطاقة الذكية في 9 محافظات وسيتم تعميمه على سائر المحافظات.

5. فتح باب الحصول على بطاقة الترميم إن يستحق. 6. ساعدت هذه المنظومة على زيادة عدد المستفيدين من الدعم العيني بواسطة بطاقة الترميم إلى 61 مليون و 95 ألف فرد مقابل 42 مليون مواطن حتى يناير الماضي بزيادة 50%.

## ■ التنمية الاجتماعية هدف قومي أساسه مشروع تعيلد الفئات الأولى بالرعاية

■ نجاح المرحلة الأولى واختيار 100 قرية في 7 محافظات لعمل مسح شامل لتعيلد الأولويات

يجري حاليا تطوير مؤسسات الرعاية الاجتماعية من أجل حصول هذه الفئات التي تتطلب الرعاية من المجتمع على حقوقهم الأساسية حتى التعليم والعمل من أجل مساعدتهم وتأهيلهم نفسيا و إجتماعيا وصحيا ومنها إعادة دمجهم وتكفيهم مع المجتمع وإتاحة الفرص لهم للتواصل مع ذويهم.. ومن أهم ملامح هذا التطوير ما يجري الآن في المؤسسة العقارية بالمرج التي يتم تطويرها الآن بدءا من تغيير اسمها لتصبح مؤسسة تنمية الأحدات المغلفة، لكي تكون مؤسسة للتنمية والإصلاح وليس للعقاب فقط.

## ■ تطوير الوحدات الاجتماعية

تقوم وزارة التضامن الاجتماعي على تطوير الوحدات الاجتماعية وتحويلها إلى مراكز خدمية متطورة تعتمد على إعادة الهيكلة الاجتماعية للوحدات الاجتماعية لإيجاد تنظيم مرن وأكثر فاعلية كذلك رفع كفاءة الجهاز الوظيفي المتعامل مع العملاء واستمرارية التدريب الداخلي مع وضع برامج تدريبية لكل من الإدارة العليا والإدارة المتوسطة والباحثين الاجتماعيين كذلك تطوير إنشاء المباني وتوفير الأثاث والأجهزة اللازمة للوحدات الاجتماعية ومكاتب الترميم كذلك وضع نظام معلومات متكامل لتقديم خدمات ونظام اتصال متكامل يشمل الوزارة والأجهزة الحكومية والجمعيات ونظام كسء فعال لتقديم الخدمات.

وسيشمل مشروع تطوير الوحدات الاجتماعية بمراحله الثلاثة استكمال تطوير 1000 وحدة اجتماعية وتدريب الباحثين وميكينة الإدارة

# معرض افيكس ٢٠٠٨



شرم الشيخ:

شرم الشيخ هذه المدينة الساحرة ذات النشاط السياحي التي تقع في محافظة جنوب سيناء تم اختيارها مؤخراً ضمن أفضل خمس مدن للسلام على مستوى العالم من بين ٤٠٠ مدينة عالمية.



## شرم الشيخ.

يعد معرض افيكس معرض خاص بالطائرات سواء كانت الصغيرة والمتوسطة وطائرات التدريب وقد توافدت كثير من الشركات العاملة في هذا المجال للمشاركة في هذا الحدث الضخم العظيم والذي يعتبر من أقوى العروض في مجال الطيران.

وقد اشترك بالمعرض ٥٤ شركة بجانب ١٠ عروض رعاية كما تم اشتراك ١٣ شركة مصنعة للطائرات تعرض ٢٠ طائرة متنوعة (بوينج . سيسنا . مصر للطيران . امبراير . إيرباص . جولف استريم ....).  
وسيتضمن المعرض الآتي:

■ جناح خاص لمعرض الطائرات

تم اختيار هذه المدينة لكي تشهد الدورة الثالثة لمعرض افيكس ٢٠٠٨ والذي شهدت من قبل فعاليات هذا المعرض عام ٢٠٠٥ ثم عام ٢٠٠٦. وتبدأ فعاليات المعرض هذا العام في الفترة من ٨.٥ نوفمبر ٢٠٠٨ حيث يتوافد إلى هذا المعرض كبار رجال الدولة ورجال الأعمال والصحفيين سواء من داخل مصر أو خارجها والعائلات المالكة ورؤساء الحكومات والمهتمين بمجال الطيران وممثلي الشركات المصنعة للطائرات وشركات الصيانة والخدمات الأرضية ونظم الأمن وشركات إدارة المطارات وشركات الطيران العالمية وتكنولوجيا المعلومات العامة والسائحون بمدينة

أبوظبي للمطارات RAK، الشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية، وزارة الطيران المدني المصري ومنظمة ICAO.

وسيفتح المعرض للجمهور في الفترة من ٧ - ٨ نوفمبر مما سيتيح الفرصة للزوار والسائحين الشغوفين بدنيا الطيران بمشاهدة الطائرات الصغيرة والمتوسطة والدخول إلى الجناح الترفيهي بالمعرض بما يتضمنه من سيارات سباق وقفز وغيرها.

سيتيح المعرض الفرصة للزوار لاكتشاف أحدث تكنولوجيا الطيران التي تقدمها ٨٠ عارض من كبرى الشركات ومشاهدة أحدث الطائرات مثل:

Airbus 318 Elite

SJ 30 Jet

Cessna's Citation Mustang and Sovereign

Legacy 600

Premieria

King Air 350

Bonanza,

G 200 and G 450

the Learjet 60 XR

Swearingen SJ 30

Piper Seminole

Helicopter EC 135 from Eurocopter and Dash-8 from Bombardier

والخدمات المتعلقة بصناعة الطيران.

■ جناح للشركات المشاركة.

■ شاليهات لعقد الاجتماعات والاتفاقات بين رجال الأعمال.

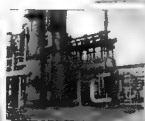
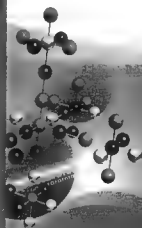
■ عروض جوية لفريق الألعاب الجوية المصري (Sliver Stars) وعروض لفريق Redbull.

تم إعداد برنامج متخصص لفعاليات الدورة الثالثة لمعرض الفيكس، ليس فقط المعرض الجوي والمعرض الثابت ولكن تم الإعداد أيضاً لمؤتمر خاص بصناعة الطيران بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا يفتحه معالي وزير الطيران المدني يوم ١١/٤ واستضافة حفل توزيع جوائز عالم الطيران المعالي «نيكولوس واطسون، مدير مبيعات مجموعة ناسيبا (الشركة المنظمة) ومدير مشروع الفيكس».

- وجديد بالذكر أن وزير الطيران المدني الفريق أحمد شفيق سيفتح المؤتمر الخاص بصناعة الطيران بالشرق الأوسط والذي سيمقد لمدة يوم واحد يسبق فعاليات معرض الفيكس ١١/٤ وسيضمن المؤتمر مناقشات حول تطور صناعة الطيران بالشرق الأوسط - تطوير المطارات المصرية - أسواق الطائرات الخاصة بمنطقة الشرق الأوسط - منظور المطارات في صناعة الطيران يحضر. سيحضر المؤتمر كبار الشخصيات الهامة في صناعة الطيران مثل منظمة النقل الجوي المصري، شركة



شركة حلوان للأسمدة ش.م.م  
Helwan Fertilizers co. S.A.E



#### معلومات عامة

اسم الشركة

اسم الشركة بالانجليزية

اسم الشركة بالفرنسية

اسم الشركة بالروسية

اسم الشركة باليونانية

اسم الشركة بالبرتغالية

اسم الشركة بالاسبانية

اسم الشركة بالitaly

اسم الشركة بالgerman

اسم الشركة بالjapanese

اسم الشركة بالchinese

اسم الشركة بالindian

اسم الشركة بالpakistani

اسم الشركة بالbangladeshi

اسم الشركة بالnepali

اسم الشركة بالbhutanese

اسم الشركة بالmaldivian

اسم الشركة بالmalay

اسم الشركة بالindonesian

اسم الشركة بالvietnamese

اسم الشركة بالthai

اسم الشركة بالburmese

اسم الشركة بالmyanmar

اسم الشركة بالnepal

اسم الشركة بالbharat

اسم الشركة بالindia

اسم الشركة بالpakistan

اسم الشركة بالbangladesh

اسم الشركة بالnepal

اسم الشركة بالbhutan

اسم الشركة بالmaldives

اسم الشركة بالmalaysia

اسم الشركة بالindonesia

اسم الشركة بالvietnam

اسم الشركة بالthailand

اسم الشركة بالmyanmar

اسم الشركة بالnepal

اسم الشركة بالbhutan

#### معلومات عامة

اسم الشركة

اسم الشركة بالانجليزية

اسم الشركة بالفرنسية

اسم الشركة بالروسية

اسم الشركة باليونانية

اسم الشركة بالبرتغالية

اسم الشركة بالاسبانية

اسم الشركة بالitaly

اسم الشركة بالgerman

اسم الشركة بالjapanese

اسم الشركة بالchinese

اسم الشركة بالindian

اسم الشركة بالpakistani

اسم الشركة بالbangladeshi

اسم الشركة بالnepali

اسم الشركة بالbhutanese

اسم الشركة بالmaldivian

اسم الشركة بالmalay

اسم الشركة بالindonesian

اسم الشركة بالvietnamese

اسم الشركة بالthai

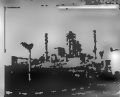
اسم الشركة بالburmese

اسم الشركة بالmyanmar

اسم الشركة بالnepal

اسم الشركة بالbhutan

اسم الشركة بالmaldives



#### معلومات عامة

اسم الشركة

اسم الشركة بالانجليزية

اسم الشركة بالفرنسية

اسم الشركة بالروسية

اسم الشركة باليونانية

اسم الشركة بالبرتغالية

اسم الشركة بالاسبانية

اسم الشركة بالitaly

اسم الشركة بالgerman

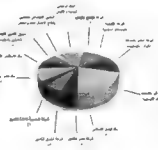
اسم الشركة بالjapanese

اسم الشركة بالchinese

اسم الشركة بالindian

اسم الشركة بالpakistani

اسم الشركة بالbangladeshi



توزيع المنتجات



#### معلومات عامة

اسم الشركة

اسم الشركة بالانجليزية

اسم الشركة بالفرنسية

اسم الشركة بالروسية

اسم الشركة باليونانية

اسم الشركة بالبرتغالية

اسم الشركة بالاسبانية

اسم الشركة بالitaly

اسم الشركة بالgerman

اسم الشركة بالjapanese

القاهرة، ١٠٨١ كوديشيل النيل - جاردن سيتي - القاهرة

المنبع، حلوان - التلج - تليفون: ٢٥٠٧٢٢٢ - ٢٥٠٧٢٢٢ - ٢٥٠٧٢٢٢

تليفاكس: ٢٧٩٥٦٧٢١ - ٢٧٩٥٦٧٢١ - ٢٧٩٥٦٧٢١

البريد الإلكتروني: helwan@helwan.gov.eg

البريد الإلكتروني: helwan@helwan.gov.eg



# جامعة القاهرة

مكتب نائب رئيس الجامعة  
لشؤون خدمة المجتمع والعينة

## تكريم الدكتور مصطفى السيد الحائز على أعلى قلادة أمريكية



أ.د. عادل زايد  
نائب الرئيس لشؤون التعليم والطلاب



أ.د. حسين خالد  
نائب الرئيس لشؤون الدراسات العليا



أ.د. حسام كامل  
رئيس جامعة القاهرة

أهدى الدكتور حسام كامل رئيس جامعة القاهرة فرع الجامعة للعالم المصري الدكتور مصطفى السيد لاكتشافه الجيد لعلاج السرطان باستخدام مركبات الذهب النانومترية والتي أثبت نجاحها ٦١٠٠ على الحيوانات.. وقد منح العالم الكبير قلادة العلوم الوطنية الأمريكية وهي أعلى وسام أمريكي في العلوم..

وصرح الدكتور حسام كامل رئيس الجامعة بأنه سيتم توقيع بروتوكول تعاون بين جامعتي القاهرة وجامعة جورجتاون الأمريكية والتي يعمل بها العالم الكبير للاستفادة من مجهوداته.. وكذلك رغب الدكتور مصطفى السيد بالتعاون مع معهد القومى للزواجر ومعهد الميزر بجامعة القاهرة..

حضر الاحتفال الدكتور حسين خالد نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث والدكتور هشام شخيرة عميد المعهد القومى للزواجر..

وتحدث الدكتور مصطفى السيد عن اختراعه فقال إن علاج السرطان بمركبات الذهب النانومترية قد نجح بنسبة ٦١٠٠ على الحيوانات وهناك قيد دراسة نهج جديد من تجربته على البشر في الولايات المتحدة الأمريكية.. وتوقع العالم الكبير أن يتم الأخذ بهذا الأسلوب في علاج السرطان بعد أن تقره إدارة الأغذية والعقاقير الأمريكية التي تعد البوابة الوحيدة التي تخرج منها جميع أدوية استخدام العقاقير في الولايات المتحدة الأمريكية..

### إنشاء مركز لتنمية مهارات الطلاب وإعدادهم لسوق العمل

وافق مجلس جامعة القاهرة برئاسة الدكتور حسام كامل رئيس الجامعة على إنشاء مركز تنمية المسار الوظيفي ضمن أنشطة قطاع خدمة المجتمع بالجامعة لدعم مهارات طلاب الجامعة وتحسين مستواهم العلمى والمهني..

وصرحت الدكتورة هبة نصار نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بأن المركز يهدف إلى تأهيل الطلاب لمواجهة متطلبات سوق العمل الجديدة وتمكينهم من الحصول على فرص عمل جديدة إلى جانب تزويدهم بمهارات الحاسب الآلى واللغة الإنجليزية ومهارات العمر والتفاوض والاتصال من خلال برنامج يتم بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني والشركات والمؤسسات الخاصة والدولية والصندوق الاجتماعي للتنمية.. وأوضح أن فكرة المركز تستهدف أيضا تقديم المساعدات الفنية والمالية التي تسعى إلى دعم مهارات الطلاب المهنية والعلمية وتوفير أنشطة التدريب التي تدعم قدراتهم وتمكينهم من استئانة مواكبة سوق العمل مشيرة إلى أن المركز سيقتدم للطلاب برامج مجانية على يد أعضاء الجامعة وخبراء من مؤسسات المجتمع العام والخاص ويستفيد من هذه البرامج على مدار العام الجامعى طلاب مختلف الكليات وسيكون مقر المركز بالبحر الجامعى ويصلهم إلى أنشطته وتزويده بالإمكانيات وتحويل رواجه عدد من مؤسسات المال والأعمال والمجتمع المدني ومنها: برنامج الأمم المتحدة الإنمائى للتوعية بالأهداف الإنمائية للألفية.. الصندوق الاجتماعى للتنمية.. جمعية شباب رجال الأعمال.. المعهد المصرى بالبنك المركزى..

### مجلس دعم خدمات وتسويق لأركان والوحدات ذات الطابع الخاص

يعمل المجلس على المساهمة في تقوية دور المركز والوحدات نحو الجامعة تقوم بدور الفصل في خدمة مجتمعها محليا ودوليا، ويهدف المجلس إلى دعم المركز والوحدات ودعمها المختلفة والمساهمة في توفير احتياجاتها المادية والمالية والبشرية والمشاركة في تسويق المركز والوحدات وأنشطتها وأعمالها محليا ودوليا..

ويقدم المجلس خدماته من تدريب وتنمية بشرية من خلال عقد الندوات التدريبية والمحاضرات والتي تلزم كليات المركز والوحدات والمسؤولين العاملين..

ويتصل المجلس بالجهات المختلفة المحلية والدولية من خلال القنوات المناسبة للتشريف بالمركز والوحدات وتسويقها وكما اشتملتها وأعمالها. ويصدر المجلس المنشورات والكتيبات والمطبوعات والمواد التوعوية صما للخدمات المقدمة من المركز والوحدات وتسويقها. ويقوم المجلس بإعداد المواد التعليمية والإعلامية للمراكز والوحدات من أفلام وعروض، والاشتراك في مؤتمرات الجامعة الفضائية، وذلك من خلال وحدة خاصة بالمجلس تتعاون مع الشركات والإعلاميات المحلية والبشرية

المؤثر على إنتاج تلك المواد. بالإضافة إلى تسهيل والمساهمة في عقد الاتفاقيات المحلية والدولية لتسويق وتعميل أكثر دور المركز والوحدات وإنشاء مراكز تميز..

ويساعد المجلس في إيجاد التمويل وتنشيط العلاقات بين المركز والوحدات وبين بعضها البعض ومنها وبين المؤسسات والجهات خارج الجامعة..

ويعمل المجلس ليكون حلقة الوصل بين قطاعات الجامعة المختلفة (التعليم والمالية والدراسات العليا والبحوث) وخدمة المجتمع وتنمية البيئة) داخلها نحو التكامل المنشود داخل الجامعة لتعظيم التعليم والبحث العلمى وخدمة وتنمية المجتمع وتعميل الأنشطة من مخرجات قطاعات الجامعة المختلفة..

ويصل المجلس على تطوير نظام حاسوبي تكنولوجيا يضم قواعد بيانات ومواقع الكترونية للمركز والوحدات يتم تحديثها يوميا، وفقا لاختلاف القرار..

ويصل المجلس على عقد المؤتمرات والعروض والأنشطة التي تلبي دورا في تقديم الخدمات للمراكز والوحدات وتسويقها، وكذلك المشاركة في المؤتمرات والمحاضرات والأنشطة المحلية والدولية ذات الصلة وتعميل المركز والوحدات بها..

ويصل المجلس على إدخال متطلبات ضمان الجودة والاعتماد لقطاعات الجامعة..

ويساعد المجلس في إيجاد مصفر للتعميل لأنشطة المركز والوحدات وأعماله على علمتها..

صرحت بذلك الدكتورة هبة نصار نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة..



أ.د. هبة نصار  
نائب الرئيس لشؤون خدمة المجتمع

وزارة التجارة والصناعة

الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة

خمسون عاما من الانجاز والعطاء لخدمة الصناعة والتجارة المصرية



## خدمات الهيئة

إصدار المواصفات القياسية المصرية. منح علامات الجودة والمطابقة المصرية. إبراز كافة المنتجات والمنشآت المنتجة. تشغيل مقرات الهيئة دوليا في المنظمات القومية والدولية. تأهيل المنشآت للنظم الدولية في مجالات الجودة والبيئة.

العنوان البريدي: 16 ش التدريب المتربين - الاميرية - خلف بسكو مصر  
الموتش: ٢٢٨٤٥٥٢٢ - ٢٢٨٤٥٥٢٤ / خدمة العملاء: ٢٢٨٤٥٥٠٢ / وحدة حماية المستهلك: ٢٢٨٤٥٥٠٠

فاكس: ٢٢٨٤٥٥٠١ - ٢٢٨٤٥٥٠٤

moi@ids.net.eg    www.eos.org.eg

## قراءات

## أكبر عشر عادات تدمر الدماغ

٦ ■ الأرق (قلة النوم): النوم يساعد الدماغ على الراحة كثرة الأرق تزيد سرعة موت خلايا الدماغ.

٧ ■ تغطية الرأس أثناء النوم: النوم مع تغطية الرأس يزيد تركيز ثاني أكسيد الكربون ويقلل تركيز الأكسجين مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الدماغ.

٨ ■ القيام بأعمال أثناء المرض: العمل الشاق أو الدراسة أثناء المرض تقلل من فعالية الدماغ كما أنها تؤدي إلى تأثيرات سلبية عليه.

٩ ■ قلة تحفيز الدماغ على التفكير: التفكير هو أفضل طريقة لتمارين الدماغ... قلة تحفيز الدماغ على التفكير تؤدي إلى تقلص أو تلف خلايا الدماغ.

١٠ ■ ندرة الحديث مع الآخرين: الحوار الفكري مع الآخرين يساعد على ترقية فعالية الدماغ

١ ■ عدم تناول وجبة الإفطار: الناس الذين لا يتناولون وجبة الإفطار سوف ينخفض معدل سكر الدم لديهم وهذا يقود إلى عدم وصول غذاء كاف لخلايا المخ مما يؤدي إلى انحلالها.

٢ ■ الإفراط في تناول الأكل الزائد: يسبب تصلب شرايين الدماغ، مما يؤدي إلى نقص في القوة الذهنية.

٣ ■ التدخين: يسبب انكماش خلايا المخ وربما يؤدي إلى مرض الزهايمر.

٤ ■ كثرة تناول السكريات: كثرة تناول السكريات يعوق امتصاص الدماغ للبروتينات والغذاء، مما يسبب سوء تغذية الدماغ وربما يتعارض مع نمو المخ.

٥ ■ تلوث الهواء: الدماغ هو أكبر مستهلك للأكسجين في أجسامنا. استنشاق هواء ملوث يقلل دعم الدماغ بالأكسجين مما يقلل كفاءة الدماغ.

## الملخص العربي

# دور الرحلات التعريفية في تنشيط المبيعات لشركات السياحة (فئة أ)

تعتبر الرحلات التعريفية وسيلة من الوسائل المستخدمة لتنشيط المبيعات في شركات السياحة وهي رحلات مدفوعة لوكلاء السياحة ورجال الصحافة لتعريفهم بالمزارات السياحية، الخدمات والتسهيلات التي تتواجد في المقصد السياحي.

تقوم الفنادق والقرى السياحية بمساعدة شركات السياحة عن طريق منحهم إقامة مجانية كما تقوم شركات الطيران بإعطائهم تذاكر مجانية أيضاً.

على الرغم من ذلك نجد أن شركات السياحة تهتم فقط بالرحلات التعريفية الخاصة بالوكيل السياحي الخارجي الذي يقوم بدوره بوضع مصر في البرامج السياحية ولا تعطي أي اهتمام لرجال المبيعات. أيضاً لا تتوافر ميزانية خاصة لتعريف رجال الصحافة بالمقصد السياحي مع أنهم يعتبرون وسيلة فعالة لتنشيط المبيعات من خلال نشر المقالات السياحية في الصحف بعد عودتهم من زيارة المقصد السياحي.

تهدف الدراسة إلى معرفة أهمية دور الرحلات التعريفية في تنشيط وزيادة نسبة المبيعات عن طريق استخدام جميع أنواع الرحلات التعريفية. هذا إلى جانب تفعيل دور الجهاز الحكومي تجاه الرحلات التعريفية.

اعتمدت الدراسة في منهجيتها على البحث المكتبي الممثل في المراجع الأجنبية وقد أشرنا إلى بعض التعريفات والخصائص الخاصة بالرحلات التعريفية إلى جانب بعض الدراسات الخاصة بها. ويتضمن البحث الميداني توزيع استمارة استقصاء على عينة من شركات السياحة فئة (أ) لمعرفة وضعها بالنسبة للرحلات التعريفية ومدى استخدامهم لها لزيادة نسبة المبيعات وهل هي مدرجة في خططهم المستقبلية أم لا ؟

### هذا وقد وصلت الدراسة إلى بعض التوصيات منها:

- يجب على شركات السياحة الاهتمام بالرحلات التعريفية بأنواعها وبالأخص الرحلات الخاصة برجال المبيعات ورجال الصحافة.
- على جميع الفنادق وشركات الطيران أن تتعاون مع شركات السياحة لإتمام الرحلات التعريفية حيث أنها تعود عليهم أيضاً بالمنفعة.
- لا بد أن تقوم شركات السياحة بقياس فاعليات الرحلات التعريفية عن طريق الإحصاءات قبل وبعد القيام بها.
- على شركات السياحة أن توفر ميزانية كاملة خاصة بالرحلات التعريفية ولا يجب التنازل عنها حتى في وقت الأزمات.
- يجب على وزارة السياحة وهيئة التنشيط السياحي مشاركة شركات السياحة في إتمام عملية الرحلات التعريفية والتعاون معهم على قدر المستطاع.

consequently of Egypt.

■ Travel agencies must give attention to Fam Trips as they increase sales promotion.

■ Travel agencies must familiarize tour operator so they can easily sell Egypt.

■ Travel agencies have to put in consideration doing trips for the members of press as they will sell Egypt abroad through what they will write when they return back to their countries.

■ Hotels and airline companies have to offer travel agencies accommodation and free air ticket as they are considered a kind of publicity for the hotel or airline it self.

■ The ministry of tourism and the Egyptian tourist authority have a big role in Fam Trips. They have to share with travel agencies as tour operators finally come to familiarize Egypt.

■ Also the public sector has good relations with the members of press, so they can invite them to familiarize Egypt and cooperate with the private travel agencies.

■ The public sector can make contact with the ministries of tourism abroad to cooperate with the Egyptian travel agencies.

■ The ministry of tourism can make a plan to familiarize all the Egyptian travel agents and allocate a good budget for these Fam Trips since at the end they represent Egypt's image.

■ Fam Trips must be done in the best possible way they must reduce all the negative sides and the disadvantages other wise Egypt will not be recommended due to mistakes problems and pub ten facing tour operators during their Trips.

■ Statistic records must be done before and after fam Trips to know the exact increase in sales promotion due to Fam Trips

■ Travel Agencies must set a monthly budget for Fam Trips since they are very essential and they should never be cancelled even during time of crisis.

■ Fam Trips must be up dated and tour operators must familiarize every new destination to have self confidence.

#### Appendix

A questionnaire about Fam Trips

Dr. Hala Hamed A. Meguid

Assistant professor

Faculty of Tourism and Hotel Management

Helwan University

Travel Agency's Name:

Category:

Email address:

■ Do you know about Fam Trips? Yes No

■ Do you practices Fam Trips? Yes No

■ If yes what kind of Fam Trips do you practice?

■ If no why and do you have a plan to practice Fam Trips?

■ Do you think that it is effective in the light of the increasing sales promotion?

■\* Do you keep a statistic record of sales promotion before and after doing Fam Trips?

■ Do you think that Fam Trips reduce anxiety towards agents?

■ Do some hotels and airlines offer free accommodation and tickets for employees?

■ Do you consider Fam Trips expense a part of the budget of the marketing package?

■ Do you invite members of the press to familiarize Egypt?

■ If no why?

■ Do The Ministry Of Tourism and the ETA have a role in Fam Trips that helps travel agencies?

#### References

##### Articles:

■ Ahmed, Z.U.Chon, K.S. (1994), Marketing the United states to Korean travelers.

■ Feiertag, H. (1994), Beware of phony agents bearing bogus IDs.

■ Oppermann, M. (1996), Convention cities-images and changing fortunes.

■ Pizam, A. (1990), Evaluating the effectiveness of travel trade shows and other tourism sales promotion techniques.

■ Tilson, D.J. stacks, D.W. (1997), to know us is to love us: the public relations campaign to sell "a business-to-tourist-friendly" Miami.

■ Wolfson, S. (1992), Fam Trips: the CVB perspective.

##### Books:

■ Beaver, A. (2005), Dictionary of travel and tourism terminology, p. 154.

■ Bonita M.Kolb. (2006), Tourism marketing for cities and towns using branding and events to attract tourists p.290,291.

■ Cook, R-Yale, L-Marqua, J. (2006), Tourism, the Business of travel, p.472.

■ Holloway, J.C. (2004), Marketing for Tourism, p.303-305-306

■ Horner, S. Swarbrooke, J. (2005), Leisure marketing-aglobal perspective, p. 133.

■ Kotler, B-Bowen, J-Makens, J. (1996), Marketing for hospitality and tourism, p.88-90-94.

■ Kotler, P-Armstrong, G. (2005), principles of Marketing, p. 469.

■ Lewis, R.C-Chambers, R.L-Chacko, H.E. (1995), Marketing leadership in Hospitality, p.559, 567, 568, 569, 570.

■ Medlik, S. (2003), Dictionary of travel, tourism and hospitality p.68.

■ Reid, R. D- Bojanic, D.C. (2006), Hospitality marketing and tourism, p. 460, 461.

■ Youell, R. (1998), Tourism, An introduction, p240.

##### Web Sites:

■ www.lagric.gov/

■ www.Fam news.com

■ www.icsabroad.org/

■ www.ntaonline.com/

■ www.travel agent training center.com/

This kind of Fam Trips is to inspect a meeting site sponsored by a convention visitors bureau (CVB). Professionals will have the chance to learn about a potential meeting city's properties and meeting space. Fam Trips are valuable factor between association and the hospitality community. Fam Trips also offer a marketing opportunity for CVB members. (Wolfson, S. 1992)

### Convention cities -images and changing fortunes

This paper is an overview of the development of convention tourism over the last four decades. It shows changes in the international distribution of convention sites. It discusses images of North American convention destinations. Planners with previous experience in a specific city actually have a more favorable perception of this destination. So the destination needs to be attractive to potential delegates, meeting planners and decision makers. Fam Trips could be the ideal way to improve a destination perception among meeting planners. (Oppermann, M. 1996)

### Marketing the united states to Korean travelers

This study concentrates focuses on South Koreans as they are considered high spending international travelers. Other nations are bidding for Koreans' business. It is suggested that American travel agencies reflect Koreans' specific cultural preferences to encourage more Koreans to visit the USA. American hotels should have Korean-speaking employees, providing Korean food and accepting Korean currency. Finally travel agencies should host Korean travel agents and writers on Fam Trips

(Ahmed, Z.U- Chon, K.S 1994)

Evaluating the effectiveness of travel trade shows and other tourism sales promotion techniques

This article analyses the use of promotion programmes in the tourist industry. Promotional techniques evaluated include participation in self organized, travel trade shows and Fam Trips. The methods proposed are show audits, exhibit efficiency, competition analysis staff evaluation and audience surveys.

(Pizam, A) (1990)

### Field study:

The questionnaire was delivered to 50 travel agencies, category A in Cairo to get a view on the situation of travel agencies towards Fam Trips. (the questionnaire the appendix)

### The results were:

- All travel agencies know about Fam Trips.
- 35 out of 50 travel agencies practices Fam Trips.
- 30 out of 35 travel agencies do Fam Trips for tour operation only and 5 travel agencies familiarize tour operators and their local travel agents to be able to sell their products.
- The fifteen travel agencies out of 50 who don't familiarize their employees, tour operators or tour wholesalers

actually don't have enough budget for Fam Trips but they're putting them in consideration.

■ All travel agencies agree that Fam Trips are an ideal tool for sales promotion.

■ All travel agencies don't have statistic records of sales promotion.

■ All travel agencies agree that Fam Trips reduce anxiety towards agents and let them more self confident.

■ All travel agencies declared that hotels and airlines companies help them as much as they can by offering then free accommodation and tickets.

■ Surely Fam Trips expenses are considered part of the budget of the marketing or promotion package which is what all travel agencies under study stated.

■ 10 out of 50 travel agencies care about inviting members of the press so they're able to write about Egypt when they return back to their countries.

■ The others don't have enough budget and they prefer to invite mainly the wholesalers.

■ 5 out of 50 travel agencies only stated that the public sector generally help the private one.

### Analysis:

■ all travel agencies (under-study) have an idea about Fam Trips, so that means that Fam Trips are one of the essential components of sales promotion.

■ 70% of the travel agencies do Fam Trips which means that Fam Trips are effective in sales promotion.

■ 60% out of 70% familiarize tour operator and 10% familiarize Tour Operator plus local travel agents. This means that the majority travel agencies give importance only to tour operators trips and don't give attention to the local travel agents that may give wrong information due to lack of knowledge

■ 30% of travel agencies don't familiarize tour operator or local travel agents but they are convinced of the great role of Fam Trips in sales promotion and they hope to do it in future.

■ 100% Fam Trips are essential in sales promotion.

■ There are no statistics orientation records for Fam Trips done before and after Fam Trips.

■ Fam Trips reduce anxiety to wards travel agents.

■ Hotels and airline companies should cooperate with travel agencies by offering accommodation and free tickets for Fam Trips.

■ Fam Trips expenses are a part of the budget of the promotion package.

■ 20% of the travel agencies do Fam Trips for the member of the press and this a small percentage. This means that travel agencies don't care about this kind of Fam Trips and they are not putting it in their plan.

■ 80% of travel agencies don't have enough budget for Fam Trips for members of the press.

■ 10% of travel agencies think that the public sector works with the private one.

### Recommendations:

■ All travel agencies must familiarize their employees as they are considered the image of their company and

■ Settle a contingency plan, determine dead line for cancellation and consider that the weather may have an impact or some one doesn't want to participate at the last minute.

(www1.agric.gov)

#### Onsite operator hosting:

The on site operator hosting is one who is waiting for the group on site.

The tour host should introduce the on site operator when the tour arrives.

The on site operator should.

■ Think about how he can give them the best and the last impression.

■ Settle what to show case and identify the operations best features and areas.

■ Choose a spokesperson for the operation who in his turn relate to the tour participants.

■ Ensure safety requirements on the site and secure any hazards from the tour participants.

■ Consider the sequence of the presentation and how to go very smoothly and in an interesting way.

#### Additional on site tour Trips:

■ Begin the tour with a brief outline of what will be experienced.

■ Confirm the duration of time that the tour participants will have at the site.

■ Ensure that all participants can hear and receive the information that they came for.

■ make a mixture of business and fun within the tour.

■ Consider time for question and make sure that all question have been answered.

■ End the tour by giving participants a small gift as a souvenir

(www1.agric.gov)

Familiarization Trips are a promotional method used in trade promotion

They are free Trips for travel intermediaries like tour operator and convention planning businesses who are actually decision makers taking turn to choose packages to include in their itineraries or to recommend as a potential site to their clients.

The city tourism office must have a budget for Fam Trips to pay for transportation, accommodation and tickets hotels and Airlines are kindly requested to supply free or reduced prices to keep expenses down. At the end the tourism office will profit from increased tourism related to promotional efforts which Fam Trips are of them.

#### Steps for developing a Fam Trips:

■ Planning for Fam Trips should start six months before.

■ Developing the needed budget.

■ Developing the invitee list.

■ Sending invitation early because they may be invited

in another Fam Trips.

■ Producing the ideal itinerary.

■ Discussing the need for free accommodation, meals and tickets.

■ Arranging promotional packets for each invitee prior to arrival.

■ Arranging for meet and assist.

■ Conducting the Fam Trips (Bonita M Kolb 290-291 2006)

#### How to go on Fam Trips:

There are expert companies specialized in finding the best Fam Trips around the world. They provide the latest Fam discounts for travel agents instead of losing time looking through magazines and websites they also list standard supplier travel agents discount programs that travel professionals are entitled to on a year-round basis. Using valuable resources for Fam Trips save time and money

Training and educational centers offer Fam Trips the through out the year to its students and travel agents. The Trips will include also seminars for additional training benefits. It is the best way to learn how to sell tours by experiencing it your self.

These Trips will give the students and travel agents an overview of destination, hotels and sight seeing. (www1.agric.gov)

#### Studies done on Fam Trips:

"To know us is to love us: the public-relations campaign to sell a business-to-tourist friendly Miami".

This study was issued to improve the positive image of Miami and to counter negative perception of key publics. Statistics for the period of 1984-94 drawn from an analysis of travel industry information, crime statistics and an example of the public relation efforts aimed at countering Miami's negative image.

A promotional campaign will have a positive influence if it has inter personal communication such as media and tour operator Fam Trips to meet foreign media and travel agents.

(Tison, D. J. - Stacks, D.W. 1997)

#### Beware of phony agents bearing bogus IDs.

This study is an advice to hotel operators to make sure that they are providing good offers to real travel agents and not for the phonies who are passing then selves off as travel agents to get reduced air tickets, free hotel accommodation and by turn can be selected for "Fam Trips" company in California sells a reduced Fam trip to travel agents by IDs it is recommended that hotel operators should provide "freebies" to those who carry IATA ID card endorsed by the ASTA (Feiertag, H. 1994)

#### Fam Trips the CVB perspective

media coverage of travel products.

Fam Trips is short of "familiarization".

Fam Trips are considered one of the many "perks" available to travel industry personnel.

(www.travel agent training center.com)

Fam Trips are organized by tourist boards for journalists, tour operators and travel agents in generating areas to be aware of attractions, facilities and services provided by several destination they are considered a part of sales promotion they also have a public relations role in providing opportunities for distribution channels for tourist products and potential customers.

(Medlik 2003)

Fam Trips are educational Trips which give travel agent, and tours operators the chance of trying facilities and services at first hand so that by turn will advise guests on their visits and holidays.

(Youell R 1998)

Fam Trips are offered by governmental tourism agencies, hotels and resorts for free on reduced rate to travel sales people to be acquainted by products and services offered by them.

(Cook, R-Yale, L. 2006)

#### Characteristics of Fam Trips:

■ Fam Trips help increase employees knowledge so they can share it with clients (www.travel agent training center.com)

■ Fam Trips invite travel agents to learn more about the area as a first hand.

■ Fam Trips are considered excellent vehicles to expose a destination.

■ Fam Trips can be as short as one day with an over night or up to four days with three over nights

■ Fam Trips depends on the city's targeted market segment and they have to invite decision makers who work for tour operators that specialize in any kind of tours. .

(Bonita M.kolb, 2006)

#### Objectives of Fam Trips:

■ Fam Trips are tools to build awareness about tourist products in a destination.

■ Fam Trips can be used to gain support from the tourism industry.

■ Fam Trips are a chance to show case site operators, attraction and destinations.

■ Fam Trips make a link among operations in a region.

■ Fam Trips help producers and processor, understand the key elements needed to manage the business and assess the profitability of a business venture. (www1 agric.gov)

#### Fam Trips participants:

They are people with the potential to influence others

to visit the sites on the Trips.

#### Other tourism operator:

Sometimes other agricultural tourism operators haven't had the opportunity to visit other sites so Fam Trips are the way to help operators to familiarize with what's in the area to develop marketing and promote activities.

#### Community preventatives:

Like chamber of commerce members, economic development officers, public service staff and local politicians.

#### Community business members:

Like hotels and tourism attraction, it includes event and conference organizers as well as support service staff such as restaurants, gift shops and transportation related businesses.

#### Regional Tourism Industry Representatives:

It includes destination marketing organizations, tourism destination regions and tour company operators.

#### Travel trade members:

It includes tour wholesalers, tour operators and travel agents.

#### The media:

It includes the members of press radio and television.

#### Tour Host:

A tour host is one chosen by the group to coordinate the Fam Tour, take the lead for scheduling the tour and keep all participants fully aware of the plan.

The tour host needs:

- Good organizational communication skills.
- Understanding of the potential package linkages.
- Working knowledge of the destination visited.

#### The tour host should:

■ Determine location and organize the travel time between each location and include time for each to unload from transportation.

■ Establish the touring route and pick the start and end points carefully to create a lasting impression.

■ Include a guide as an overview for the tour aware of full information on each stop and its history.

■ Arrange for a meal, samplings or refreshments make sure the sites visited are able to host a meal other wise he has to arrange with local restaurants

■ Ensure washrooms are available, identify sites that do not have washrooms facilities before the tour and consider bringing in portable toilets.

■ Determine emergency arrangements for the tour like having a cell phone, full details directions to each stop along the route and first aid knowledge on the tour.

■ Make sure that insurance issues are ok, each operation should check with his insurance agent that the tour is covered under the policy and if not the group may ask for insurance for the whole tour.



- free gifts.
- Promotion directed at dealers or retailers:
- familiarization Trips.
- trade shows.
- contests.
- discounted travel.
- training packages.
- Promotions directed at consumers:
- competitions.
- direct mail.
- giveaways.
- low-interest financing.
- money-off vouchers. (Holloway, J.C, 2004)

Sales promotion is one of the four elements of the communication mix represented in merchandising. Public relations and publicity.

(Lewis, R. C- Chambers, R.E- Chacko, H.E, 1995)

Sales promotion is marketing communications that is used as incentives to enrich sales on a short-term basis and trial purchases. In hospitality they are used in dead seasons to increase the business. Many hotel companies think of sales promotions as long-term not only as short-term to keep the customer coming back.

(Kotler, P-Armstrong, G, 2005)

#### **Guidelines for sales promotion:**

- be single-minded.
- define the target market.
- what specifically do you want to promote?
- what is the best way to promote it?
- make sure you can fulfill the demand.
- communicate your promotion and all related aspect, to the market.
- communicate it to your employees.
- finally, measure the results

(Lewis, R. C- Chambers, R.E- Chacko, H.E, 1995)

#### **Role of Sales Promotion:**

- to increase consumer awareness.
- to introduce new products and services.
- to increase guest occupancy and customer counts.
- to encourage present guests to purchase more.
- to combat competitors' actions.
- to stimulate demand in non peak periods.

(Reid, R.D- Bojanis, D.C, 2006)

#### **Personal Selling :**

Personal selling techniques are very important to organizations which are marketing service products because of the inseparable nature of the offering. Personal selling motivates customers to purchase products and services in a personal face-to-face situation.

(Horner, S-Swar brooke, J, 2005)

#### **Managing perceived risk**

Hotel and resorts offer Fam Trips to travel agents and

planners to try the hotel or restaurant in a low-risk situation. All services are provided at no cost to the prospective client hoping that this will encourage agents to recommend the hotel or the resort. Airlines also offer complimentary tickets since they are interested in promoting business.

Hotel invite members of the press, travel writers and food section reporters to familiarize hotels and then return back and write about good facilities offered by these hotel".

So every service must be well done and on time to avoid negative feed back "Kotler, Bowen and Makens, 1996"

#### **Characteristics of services:**

The service culture depends on serving and satisfying the client. It has to start with good management. There are four characteristics of services.

##### **Intangibility:**

Services can't be felt, heard, seen or tasted before they're purchased. So buyers look for tangible sources to give them information about the service in order to reduce the confusion caused by intangibility.

##### **Inseparability:**

The service provider and the customer must be present for the operation to be done employees and customers are part of the product and they must understand the service delivery system.

##### **Perishability:**

Service providers have to manage supply and demand since services can't be stored and they can't carry forward unsold inventory.

##### **Variability:**

Hospitality services quality depends on who provides the services, in addition to when and where. The high level of connection between service providers and quarts mean that product consistency depends on the skills and performance of the service provider at the time of the operation.

(Kotler, Bowen and Makens, 1996)

#### **Definitions of familiarization Trips.**

"General industry term for a trip usually arranged by a tourist board, tour operator or transportation company in order to familiarize travel industry staff with the facilities" (Beaver, 2005)

Fam Trips are complimentary or reduced rate programs offered for travel agents, airline or railway employees to acquaint employees with destination and services in order to stimulate the sale of travel. (ntaonline.com)

Fam Trips are also offered to journalist to cultivate

# *The Role of Fam Trips in Sales Promotion for Travel Agencies (Category A)*

**Dr. Hala Hamed Abdel Meguid**

**Assistant professor**

**Faculty of Tourism and Hotel Management**

**Helwan University**

**Abstract:**

Familiarization Trips are a promotional method used in trade promotion. They are free for travel agents, tour operators and journalists to be aware of facilities attraction and services provided by several destination. They are considered a part of sales promotion. Hotels and airlines help travel agencies by offering the accommodation and tickets for free to be acquainted by products and services offered by them.

Despite all that, travel agencies still do not focus on Fam Trips for local travel agents, or travel sales people, they concentrate only on Fam Trips for Tour Operators who put Egypt in their programs and they have to know Egypt before starting selling it. They also don't have a enough budget for journalists' Fam Trips.

The study is based on desk information collected from books, paper, web articles in addition to a field study done through a questionnaire survey delivered to 50 travel agencies category A, it aimed at knowing their feed back on Fam Trips and why they don't familiarize their travel sales people to be able to sell their programs and to be aware of facilities and services offered by hotels in order to increase the percentage of sales. The results were all travel agencies (under study) know about Fam Trips. 70% of the do Fam Trips; 60% out of 70% familiarize Tour Operators only and the 10% familiarize tour operators plus local travel agents. This means that the majority of travel agencies give importance to Tour Operators' Fam Trips and don't give any attention to the local travel agents who may give wrong information to clients due to lack of knowledge. This could be one of the items that may decrease the percentage of sales 20% only of travel agencies do Fam Trips for members of the press. This means, that travel agencies don't care about this kind of Fam Trips in spite of its real importance. There are no statistic records for Fam Trips done before and after Fam Trips. 10% only of travel agencies think that the public sector works with the private one.

## **Problem the research:**

Although the big importance of Fam Trips, travel

agencies still don't pay attention to local travel agent's Fam Trips and Fam Trips for members of the press. They care only for tour operators' Fam Trips which is not enough for increasing the percentage of sales or sales promotion.

## **Objectives of the research:**

### **The research aims at**

- Studying Fam Trips with its definitions, principles and characteristics.
- Knowing the importance of Fam Trips towards sales promotion
- Activating the role of travel agencies toward all kind of Fam Trips.
- Increasing the percentage of sales by using Fam Trips and Familiarizing travel sales people.
- Activating the role of public sector towards Fam Trips.

### **Methodology:**

This study adapted the desk research based on books, references and periodicals. This in addition to a field study that aimed at knowing the travel agencies feed back on Fam Trips and why they don't familiarize their local travel agents.

The field study was done through a questionnaire survey delivered to 50 travel agencies category A to know the situation of travel agencies towards Fam Trips and their new plans for the increasing of the percentage of sales.

### **Introduction**

Sales promotion techniques are considered aids in establishing a relationship between organization and their customers.

The travel industry members are aware of the use of advertising but they are less confident in the use of sales promotion techniques.

Sales promotion is not suitable for all kind of products, so travel industry members must use it with caution.

### **The techniques of sales promotion:**

Sales promotion can be classified as techniques directed at a company's staff such as sales representatives or counter sales people, also at dealers or retailers and finally at consumers themselves.

- Promotion directed at a company's staff:
  - familiarization Trips.
  - incentives.
  - bonuses.
  - contests and competitions.

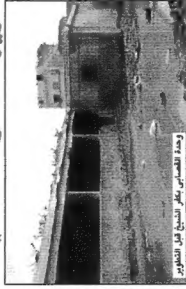


# نجاحات تتواصل من أجل صحة أفضل للمصريين

## الحفاظ على الصحة يبدأ بالرعاية الأولية

برنامج طموح لتطوير ٢٥٠ وحدة صحية لخدمة ٢٥ مليون مواطن بتكلفة ٢,٥ مليار جنيه

- 1 إنشاء وتطوير ١٧٤٨ وحدة صحية حتى يوليو ٢٠٠٩
- 2 وحدات للرعاية الصحية الأولية في مختلف المحافظات
- 3 تطوير ونشر صندوق صحة الأسرة بالجمهورية
- 4 تحديث مراكز رعاية الأمومة والطفولة وأحد من الإعاقات
- 5 تشجيع الأطباء على العمل في المناطق الريفية والجموية
- 6 نظام مكافئ للإحالة وإنكس كل مرض تسهيل متابعة حالته



وحدة القصابى على الشيخ قبل التطوير



ونفس الوحدة بعد التطوير

## تطوير الإسعاف.. التغيير ممكن وليس مستحيلاً

٢١٢ سيارة جديدة للإسعاف مجهزة حسب أحدث المواصفات العالمية.. إنطلقت ٥٠ منها فى الرحلة الأولى  
شهادات الأهالى تتفق على حدوث نقلة حضارية للإسعاف وخدمات الإنقاذ والمسعفين والتعامل مع المصابين فى مصر



سيارة فى إنقاذ للمصابين

بمليار جنيه.. وبرنامج طموح أصبح لصنع إسعاف حضارى يليق بتاريخها ومكانتها وكرامة المرضى والمصابين

٣ حوادث على الجور والدائى وطريق وادى الطرون أكدت نجاح وسرعة النموذج الجديد للإسعاف واختفاء الأسلوب النمطى فى التعامل مع الحوادث



مرق من المسعفين المبرزين



# الشركة السعودية المصرية للنعمير

شركة مساهمة مصرية مملوكة للحكومتين السعودية و المصرية

## مشروع إسكان

الإمام  
عبد الرحمن

بامتداد شارع الثورة بجوار مستشفى الكهلاء  
مصر الجديدة



## الرفاهية والجمال

اقتني هذه الحياة



تمتع بأكبر فترة تقسيط  
مساحات مختلفة تناسب جميع الاحتياجات  
مداخل رخام - واجهات متميزة

مرحبا بكم

الإدارة العامة للشئون العقارية / ٤ شارع طلعت حرب - القاهرة  
تليفون / ٢٥٧٥٧٤٧٧ - ٢٥٧٨٩٧٧٩ - ٢٥٧٥٨٢٧١ فاكس / ٢٥٧٧٢٩٤٤

WWW.SECON-REALSTATE.COM